

PAUL E. SPECTOR

Psicologia

nas organizações



Sumário

[Abertura](#)

[Créditos](#)

[Dedicatória](#)

[Sobre o autor](#)

[Prefácio](#)

[Recursos especiais](#)

[O que mudou nesta edição](#)

[O que mudou no conteúdo desta edição](#)

[Agradecimentos](#)

[Parte I - Introdução](#)

[Capítulo 1 - Introdução](#)

[Introdução](#)

[1.1 O que é a psicologia organizacional?](#)

[1.2 Atividades e áreas de atuação dos psicólogos organizacionais](#)

[1.3 A psicologia organizacional como profissão](#)

[1.4 A psicologia organizacional como ciência](#)

[1.5 A história da psicologia organizacional](#)

[1.6 A psicologia organizacional além dos Estados Unidos e do Reino Unido](#)

[1.7 O que é preciso para ser um psicólogo organizacional](#)

[1.8 Recursos on-line para psicólogos organizacionais e estudantes da psicologia organizacional](#)

[1.9 A ética na área da psicologia organizacional](#)

[1.10 Psicologia do trabalho humanitário](#)

[Resumo](#)

[Capítulo 2 - Métodos de pesquisa na psicologia organizacional](#)

[Introdução](#)

[2.1 Questões de pesquisa](#)

[2.2 Conceitos importantes para um design de pesquisa](#)

[2.3 Planejamento da pesquisa](#)

[2.4 Mensuração](#)

[2.5 Estatística](#)

[2.6 Ética na pesquisa](#)

[Resumo](#)

[Parte II - Avaliação do trabalho, desempenho e pessoas](#)

[Capítulo 3 - Análise do trabalho](#)

[Introdução](#)

[3.1 O que é análise do trabalho?](#)

[3.2 Objetivos da análise do trabalho](#)

[3.3 Como as informações de análise do trabalho são coletadas?](#)

[3.4 Métodos de análise do trabalho](#)

[3.5 Confiabilidade e validade das informações para a análise do trabalho](#)

[3.6 Avaliação do trabalho](#)

[Resumo](#)

[Capítulo 4 - Avaliação de desempenho](#)

[Introdução](#)

[4.1 Por que avaliamos os funcionários?](#)

[4.2 Critérios de desempenho](#)

[4.3 Métodos de avaliação do desempenho no trabalho](#)

[4.4 O impacto da tecnologia na avaliação do desempenho](#)

[4.5 Questões legais na avaliação do desempenho](#)

[Resumo](#)

[Capítulo 5 - Avaliação dos métodos de seleção e colocação](#)

[Introdução](#)

[5.1 Características relacionadas ao trabalho](#)

[5.2 Testes psicológicos](#)

[5.3 Informações biográficas](#)
[5.4 Entrevistas](#)
[5.5 Amostras de trabalho](#)
[5.6 Centros de avaliação](#)
[5.7 Avaliação por computador](#)
[Resumo](#)

[Parte III - Seleção e treinamento de funcionários](#)

[Capítulo 6 - Seleção de funcionários](#)

[Introdução](#)
[6.1 Planejamento das necessidades de recursos humanos](#)
[6.2 Recrutamento de candidatos](#)
[6.3 Seleção de funcionários](#)
[6.4 Como fazer com que os candidatos aceitem as ofertas e se mantenham no emprego](#)
[6.5 A utilidade da seleção científica](#)
[6.6 Diferenças internacionais nas práticas de seleção](#)
[6.7 Questões legais](#)
[Resumo](#)

[Capítulo 7 - Treinamento](#)

[Introdução](#)
[7.1 Avaliação de necessidades](#)
[7.2 Objetivos](#)
[7.3 Design do treinamento](#)
[7.4 Condução de um programa de treinamento](#)
[7.5 Avaliação de um programa de treinamento](#)
[Resumo](#)

[Parte IV - O indivíduo e a organização](#)

[Capítulo 8 - Teorias de motivação dos funcionários](#)

Introdução

8.1 O que é motivação?

8.2 Teorias da motivação no trabalho

8.3 Teorias da necessidade

8.4 Teoria do reforço

8.5 Teoria da expectativa

8.6 Teoria da autoeficácia

8.7 Teorias de justiça

8.8 Teoria da determinação de metas

8.9 Teoria do controle

8.10 Teoria da ação

Resumo

Capítulo 9 - Sentimentos em relação ao trabalho: atitudes e emoções no trabalho

Introdução

9.1 A natureza da satisfação no trabalho

9.2 Como as pessoas se sentem em relação ao trabalho

9.3 A avaliação da satisfação no trabalho

9.4 Antecedentes da satisfação no trabalho

9.5 Efeitos potenciais da satisfação no trabalho

9.6 Comprometimento organizacional

9.7 Emoções no trabalho

Resumo

Capítulo 10 - Comportamento produtivo e contraproducente do funcionário

Introdução

10.1 Comportamento produtivo: desempenho de tarefas

10.2 Comportamento de cidadania organizacional

10.3 Comportamento contraproducente: abandono

10.4 Comportamento contraproducente: agressão, sabotagem e furto

Resumo

Capítulo 11 - Psicologia da saúde ocupacional

[Introdução](#)

[11.1 Saúde e segurança ocupacional](#)

[11.2 Horários de trabalho](#)

[11.3 Estresse ocupacional](#)

[11.4 Conflito trabalho-família](#)

[11.5 Síndrome de Burnout](#)

[Resumo](#)

[Parte V - O contexto social do trabalho](#)

[Capítulo 12 - Grupos e equipes de trabalho](#)

[Introdução](#)

[12.1 Grupos de trabalho versus equipes de trabalho](#)

[12.2 Conceitos importantes sobre grupos e equipes](#)

[12.3 Desempenho do grupo e da equipe](#)

[12.4 Diversidade do grupo](#)

[12.5 Intervenções com grupos de trabalho nas organizações](#)

[Resumo](#)

[Capítulo 13 - Liderança e poder nas organizações](#)

[Introdução](#)

[13.1 O que é liderança?](#)

[13.2 Fontes de influência e poder](#)

[13.3 Abuso de poder: assédio sexual e étnico](#)

[13.4 Abordagens para a compreensão da liderança](#)

[13.5 Mulheres em posições de liderança](#)

[13.6 Questões interculturais na liderança](#)

[Resumo](#)

[Capítulo 14 - Teoria e desenvolvimento organizacional](#)

[Introdução](#)

[14.1 Desenvolvimento organizacional](#)

[14.2 Teorias organizacionais](#)

[Resumo](#)

[Apêndice](#)

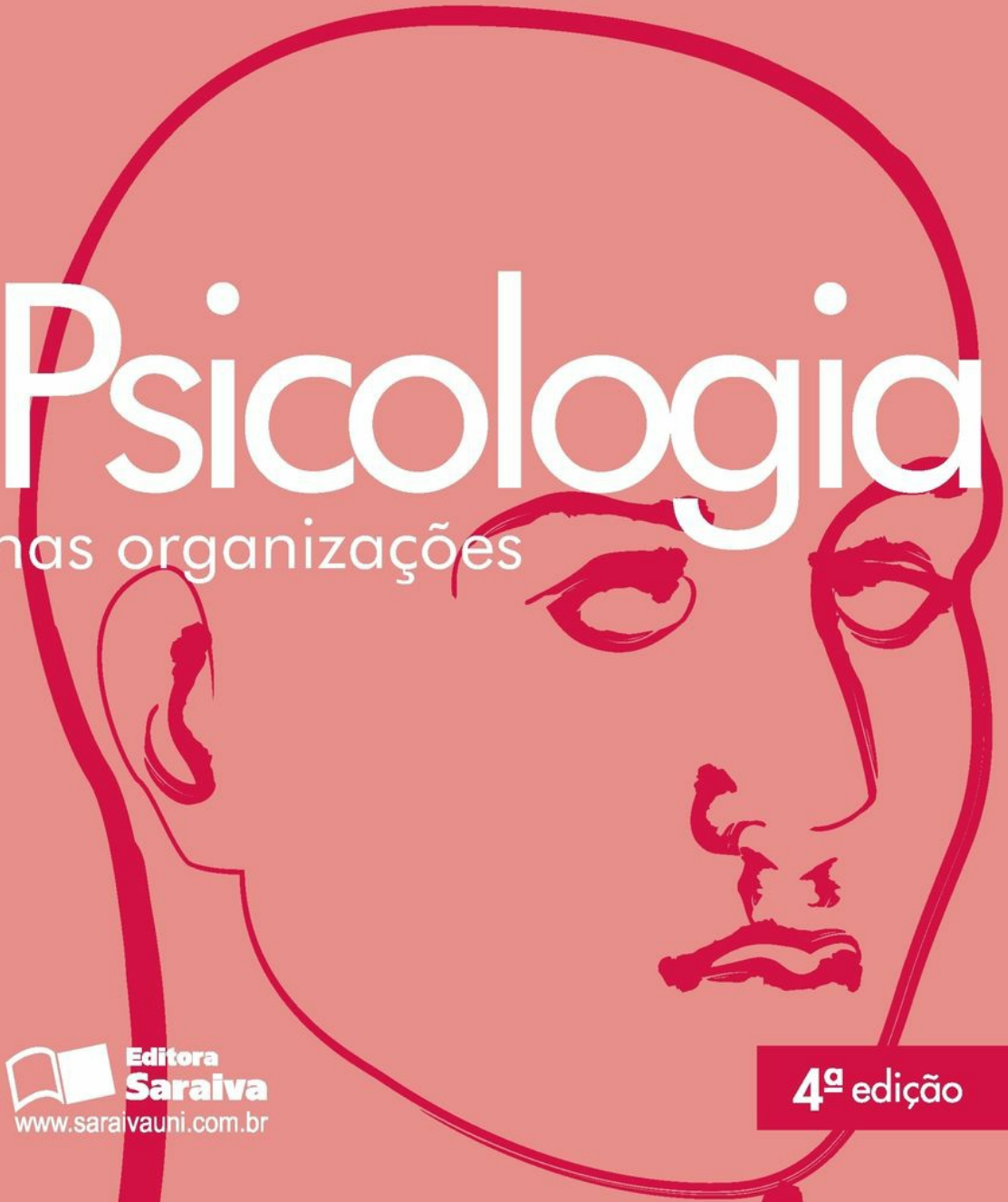
[Referências](#)

www.saraivauni.com.br

PAUL E. SPECTOR

Psicologia

nas organizações



 **Editora
Saraiva**
www.saraivauni.com.br

4ª edição

Sobre o autor

Paul Spector é doutor e mestre em Psicologia Industrial e Organizacional pela University of South Florida. Atualmente, é professor emérito de Psicologia Industrial e Organizacional (I/O) e diretor do programa de doutorado e de saúde ocupacional interdisciplinar da mesma universidade; e editor associado do *Journal of Organizational Behavior*. Tem como principal área de pesquisa o impacto do trabalho sobre o comportamento e bem-estar dos empregados, o comportamento contraproducente, a satisfação no trabalho, o estresse e aspectos gerais da Psicologia da Saúde Ocupacional.

contato:

paulspector@editorasaraiva.com.br

Prefácio

A psicologia organizacional é uma empolgante nova área que vem crescendo sem parar nos Estados Unidos e em todo o mundo industrializado ao longo de seus quase cem anos de história. Com efeito, em 2010, o Departamento do Trabalho dos Estados Unidos incluiu a psicologia organizacional na lista das 25 ocupações de crescimento mais rápido. O que começou como uma minúscula subespecialidade da psicologia, que só alguns psicólogos e professores conheciam, cresceu para se tornar uma das mais importantes especialidades da psicologia ao redor do mundo. Toda essa atenção se deve a dois fatores. Em primeiro lugar, a psicologia organizacional se volta ao ambiente de trabalho, de forma que seus conceitos e princípios são relevantes a qualquer pessoa que tenha um trabalho. Em segundo lugar, a psicologia organizacional desenvolveu métodos comprovados e valorizados pelas organizações. Estas muitas vezes recorrem aos psicólogos organizacionais para ajudar a desenvolver uma força de trabalho mais eficiente e saudável.

O campo da psicologia organizacional tem uma natureza ambígua. Em primeiro lugar, trata-se da ciência das pessoas no trabalho, um aspecto que vincula à psicologia organizacional outras áreas da psicologia, como a cognitiva e a social. Em segundo lugar, a psicologia organizacional é a aplicação de princípios psicológicos dos ambientes organizacionais e de trabalho. Não existe outra área da psicologia na qual seja possível encontrar uma maior correspondência entre aplicação e ciência, fazendo da psicologia organizacional um bom exemplo de como a sociedade pode se beneficiar do estudo da psicologia.

O campo da psicologia organizacional é amplo e diversificado. Muitos tópicos são abarcados, variando de métodos de contratação de funcionários a teorias do funcionamento das organizações. A psicologia organizacional se dedica a ajudar as organizações a obter o máximo de seus funcionários ou recursos humanos, bem como ajudar as organizações a cuidar da saúde, segurança e bem-estar do funcionário. Por essa razão, um único livro só poderia apresentar uma visão geral das principais descobertas e métodos utilizados pelos psicólogos organizacionais. Dessa forma, o objetivo deste livro é proporcionar essa visão geral, bem como desenvolver uma abrangente compreensão dessa área do conhecimento. Cobriremos todas as principais áreas que constituem a psicologia organizacional.

A Parte I deste livro proporciona uma visão geral da psicologia organizacional. O primeiro capítulo cobre a natureza dessa área de conhecimento e sua história. A psicologia organizacional é discutida tanto como uma prática quanto como uma ciência. O capítulo descreve o que implica uma carreira na psicologia organizacional e o que é necessário para se tornar um psicólogo desta área. O Capítulo 2 apresenta uma visão geral dos princípios básicos dos métodos de pesquisa da psicologia organizacional.

O resto do livro é dividido em quatro partes. A Parte II se concentra na avaliação. O Capítulo 3 discute a avaliação do trabalho, chamada de análise do trabalho; o Capítulo 4 se concentra na avaliação do desempenho do funcionário no trabalho; e o Capítulo 5 explora as maneiras de avaliar as características do funcionário. A Parte III contém dois capítulos. O Capítulo 6 se volta aos métodos utilizados pelas organizações para contratar novos funcionários. O Capítulo 7 acompanha os programas de treinamento desses recém-contratados e de empregados experientes.

Os quatro capítulos da Parte IV discutem o relacionamento entre o indivíduo e a organização. O Capítulo 8 cobre teorias da motivação. O Capítulo 9 se concentra em como as pessoas se sentem em relação ao trabalho – suas atitudes em relação ao emprego e as emoções que vivenciam no trabalho. O tema do Capítulo 10 é o comportamento produtivo e contraprodutivo no trabalho.

O Capítulo 11 lida com a psicologia da saúde ocupacional, um campo que vem crescendo rapidamente e que se dedica à saúde, à segurança e ao bem-estar do trabalhador.

A parte final do livro, a Parte V, se concentra no contexto social do trabalho. O Capítulo 12 explora pequenos grupos e equipes de trabalho

e seu efeito sobre o indivíduo. O Capítulo 13 discute a liderança e a supervisão no ambiente de trabalho. O Capítulo 14 aborda a organização como um todo, cobrindo o desenvolvimento e a teoria organizacionais.

Recursos especiais

Em cada capítulo do livro, apresentamos uma sessão de exercícios, “Aprendizado prático”, visando envolver ativamente o estudante no material apresentado no capítulo. Todos os exercícios propostos requerem que o estudante lide com uma questão da psicologia organizacional ou responda uma pergunta em particular. Alguns envolvem entrevistar trabalhadores em relação a um aspecto de sua experiência no emprego. Outros requerem observar um ambiente de trabalho, como uma loja ou restaurante. Ainda outros são realizados com a utilização da internet. Essas experiências foram elaboradas para aprofundar o conhecimento do estudante sobre como o conteúdo apresentado pode ser utilizado para lidar com um problema.

Todos os capítulos, com exceção dos dois primeiros, apresentam três recursos especiais. O primeiro é um resumo detalhado de uma pesquisa publicada em um importante periódico de psicologia organizacional. Cada quadro “Pesquisa em detalhes” foi escolhido para expandir o conhecimento por meio de um estudo relevante aos tópicos abordados no capítulo. As implicações de cada estudo para a prática da psicologia organizacional também são discutidas. O segundo recurso constitui um resumo detalhado de uma pesquisa conduzida fora dos Estados Unidos. Até recentemente, a maior parte das pesquisas em psicologia organizacional era conduzida nos Estados Unidos e em um punhado de países ocidentais culturalmente similares, como o Canadá e a Inglaterra. Esses exemplos, apresentados em quadros denominados “Pesquisa internacional”, salientam estudos realizados em outros países para ilustrar a extensão na qual o campo da psicologia organizacional se internacionalizou. Em um terceiro recurso, um estudo de caso descreve como um psicólogo organizacional ajudou uma organização a resolver um problema. Esses casos, apresentados nas seções denominadas “Psicologia organizacional na prática”, foram escolhidos para representar a ampla variedade de contextos e o trabalho aplicado envolvido na atuação dos psicólogos organizacionais.

Ao final de cada caso “Psicologia organizacional na prática”, apresentamos questões para discussão. O objetivo dessas questões é encorajar os estudantes a refletir sobre os princípios discutidos no livro, recomendando a aplicação dos princípios apresentados no capítulo a uma situação real. As questões podem ser utilizadas de várias maneiras. Elas podem ser discutidas em grupo ou respondidas individualmente. Elas podem ser utilizadas para discussões em sala de aula, debates, apresentações orais ou tarefas escritas. Os casos são apresentados para ajudar a mostrar aos estudantes os vínculos entre a prática e a pesquisa no campo da psicologia organizacional. Os estudantes muitas vezes têm dificuldade de perceber a relevância, em suas vidas, de grande parte do que estudam na faculdade. A psicologia organizacional é um campo relevante a quase todas as pessoas.

O que mudou nesta edição

O meu objetivo nas edições anteriores foi proporcionar o texto mais atualizado possível, cobrindo tanto o conteúdo fundamental e tradicional da psicologia organizacional quanto empolgantes novas áreas e descobertas. A principal tarefa à qual me dediquei nesta revisão foi atualizar o conteúdo e incluir novos e importantes avanços na área. A ciência da psicologia organizacional se desenvolve rapidamente, com novas descobertas sendo feitas praticamente todos os dias e, dessa forma, acrescentei mais de 170 novas referências. A organização geral do livro mantém os 14 capítulos originais.

Apesar de o desenvolvimento inicial da psicologia organizacional ter ocorrido principalmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, no século XXI ela apresenta um escopo internacional. Em todas as edições deste livro, incluí um conteúdo abordando a natureza internacional da psicologia organizacional e o livro busca não restringir o foco aos Estados Unidos. Por exemplo, a [Tabela 1.4](#) do Capítulo 1 relaciona programas de pós-graduação em psicologia organizacional fora dos Estados Unidos e a lista tem aumentado a cada edição do livro. Além disso, a terceira edição americana incluiu o recurso “Pesquisa internacional”. Nesta edição, acrescentei conteúdo sobre o desenvolvimento da psicologia organizacional (ou psicologia ocupacional) no Reino Unido, que ocorreu concomitantemente aos Estados Unidos.

Uma característica da psicologia organizacional americana durante grande parte do século XX foi um grande foco no desempenho e na produtividade do funcionário – e em como esses fatores contribuem para o funcionamento organizacional. Grande parte desse foco foi um resultado da demanda do próprio mercado de trabalho e os tipos de serviços que as organizações estavam dispostas a contratar de consultores ou que demandavam dos psicólogos. No Reino Unido e em outros países europeus, a ênfase foi mantida mais na saúde e no bem-estar do funcionário. Nos últimos anos, percebe-se um maior intercâmbio de ideias, com muitos psicólogos organizacionais americanos se interessando em saúde e bem-estar ao mesmo tempo em que muitas perspectivas americanas sobre técnicas de produtividade são adotadas em outros países. Uma ramificação do movimento na direção de um maior interesse pelo bem-estar dos funcionários pode ser vista na nova área da psicologia da saúde ocupacional, que vem se desenvolvendo em grande parte no campo da psicologia organizacional. A psicologia da saúde ocupacional é uma área multidisciplinar voltada à saúde, à segurança e ao bem-estar dos funcionários. Ela se originou no Reino Unido e em outros países europeus e tem avançado rapidamente em todo o mundo nos últimos anos. Tópicos da psicologia da saúde ocupacional foram incluídos neste livro desde a primeira edição, mas a presente publicação proporciona um maior equilíbrio entre questões de desempenho e do bem-estar do funcionário.

O que mudou no conteúdo desta edição

Apesar de todos os tópicos cobertos nas edições passadas terem sido mantidos, alguns foram expandidos ou modificados, e novos foram acrescentados. Os tópicos novos ou consideravelmente atualizados merecem menção especial:

- ▶ Alcoolismo e estresse;
- ▶ *Bullying/mobbing*;
- ▶ Trabalho emocional;
- ▶ História da psicologia organizacional no Reino Unido;
- ▶ Psicologia do trabalho humanitário;
- ▶ Incivilidade;
- ▶ Lesões musculoesqueléticas;
- ▶ Descanso;
- ▶ Clima de prevenção à violência.

Como na edição anterior, um Apêndice apresenta um guia para estudantes interessados em se especializar na psicologia organizacional. A seção começa com dicas para se preparar para uma carreira em psicologia organizacional e oferece aconselhamento sobre quais programas procurar, como escolher o programa certo e como se inscrever. Também é apresentada uma discussão de normas de comportamento no recrutamento de estudantes.

Agradecimentos

Ao escrever todas as edições deste livro, tive a sorte de poder contar com o aconselhamento e a assistência de muitas pessoas. Expresso meus sinceros agradecimentos aos muitos colegas e estudantes que me proporcionaram essa ajuda, bem como à equipe da Wiley, que realizou um trabalho espetacular.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer os membros do grupo de psicologia organizacional da University of South Florida:

- ▶ Tammy Allen;
- ▶ Walter Borman;
- ▶ Michael Brannick;
- ▶ Michael Coover;
- ▶ Russell Johnson, atualmente na Michigan State University;
- ▶ Edward Levine;
- ▶ Carnot Nelson;
- ▶ Steve Stark.

Aos colegas e amigos do mundo todo que me forneceram informações, opiniões e sugestões:

- ▶ Seymour Adler, Assessment Solutions, Inc.;
- ▶ Julian Barling, Queens University, Canadá;
- ▶ John Bernardin, Florida Atlantic University;
- ▶ Stephen Bluen, Gordon Institute of Business Science, África do Sul;
- ▶ Peter Chen, Colorado State University;
- ▶ Yochi Cohen-Charash, Baruch University;
- ▶ Steven Cronshaw, University of Guelph, Canadá;
- ▶ Donald Davis, Old Dominion University, Tel Aviv University, Israel;
- ▶ Barbara Ellis, Charleston, Carolina do Sul;
- ▶ Michael Frese, University of Giessen, Alemanha;
- ▶ Yitzhak Fried, Wayne State University;
- ▶ Barbara Fritzsche, University of Central Florida;
- ▶ Joan Hall, Naval Air Warfare Center Training Systems Division;
- ▶ Paul Jackson, University of Sheffield, Inglaterra;
- ▶ Richard Jeanneret, PAQ Services, Inc. Steve Jex, Bowling Green State University;
- ▶ Boris Kabanoff, University of New South Wales, Austrália;
- ▶ Filip Lievens, University of Ghent, Bélgica;
- ▶ John C. Munene, Makerere University, Uganda;
- ▶ Lakshmi Narayanan, Florida Gulf Coast University;
- ▶ Brian O'Connell, ICF International;
- ▶ Richard Perlow, University of Lethbridge;
- ▶ Mark Peterson, Florida Atlantic University;

- ▶ Ivan Robertson, University of Manchester Institute of Science and Technology, Inglaterra;
- ▶ Juan Sanchez, Florida International University;
- ▶ Arie Shirom, Tel Aviv University, Israel;
- ▶ Oi-Ling Siu, Lingnan University;
- ▶ Dirk Steiner, Université de Nice-Sophia, França;
- ▶ Paul Taylor, University of Waiko, Nova Zelândia.

Também devo agradecimentos aos doze psicólogos organizacionais que proporcionaram os casos apresentados nas sessões “Psicologia organizacional na prática”:

- ▶ Joan Brannick, Brannick HR Connections;
- ▶ Jonathan Canger, Marriott;
- ▶ Janis Cannon-Bowers, University of Central Florida;
- ▶ Jeanne Carsten, JP Morgan Chase;
- ▶ Amy Carver, Wachovia Bank;
- ▶ Stephen Cohen, Strategic Leadership Collaborative;
- ▶ Anna Erickson, Questar;
- ▶ Chuck Evans, Jackson Leadership Systems;
- ▶ Charles Michaels, University of South Florida;
- ▶ Stacey Moran, Moran Realty Company;
- ▶ Lynn Summers, North Carolina State Personnel;
- ▶ Tom White, Changelink, Austrália.

Os revisores dos inúmeros manuscritos do livro realizaram um trabalho espetacular e os comentários de cada um deles foram extremamente proveitosos.

- ▶ Robert B. Bechtel, University of Arizona;
- ▶ John Binning, Illinois State University;
- ▶ Valentina Bruk Lee, Florida International University;
- ▶ David V. Day, Pennsylvania State University;
- ▶ Janet Barnes Farrell, University of Connecticut;
- ▶ M. Jocelyne Gessner, University of Houston;
- ▶ Sigrid Gustafson, American Institutes for Research;
- ▶ Jane Halpert, De Paul University;
- ▶ Leslie Hammer, Portland State University;
- ▶ Joseph Horn, University of Texas at Austin;
- ▶ David Kravitz, George Mason University;
- ▶ Marjorie Krebs, Gannon University;
- ▶ Karl Kuhnert, University of Georgia;
- ▶ Dan Landis, University of Mississippi;
- ▶ Terese Macan, University of Missouri–St. Louis;

- ▶ Karen Maher, California State University at Long Beach;
- ▶ Patrick McCarthy, Middle Tennessee State University;
- ▶ John Meyer, University of Western Ontario;
- ▶ Susan Mohammad, Pennsylvania State University;
- ▶ George Neuman, Northern Illinois University;
- ▶ Kimberly O'Brien, Central Michigan University;
- ▶ Diana Odom-Gunn, University of California;
- ▶ Stephanie Payne, Texas A&M University;
- ▶ Gerald L. Quatman, Xavier University;
- ▶ Ann Marie Ryan, Michigan State University;
- ▶ Steven Scher, Eastern Illinois University;
- ▶ Susan Shapiro, Indiana University East;
- ▶ Kenneth Shultz, California State University at San Bernardino;
- ▶ Steven Stern, University of Pittsburgh at Johnstown;
- ▶ Ladd Wheeler, University of Rochester;
- ▶ H. A. Witkin, Queens College.

Também gostaria de agradecer o pessoal da John Wiley, que possibilitou este livro. Em primeiro lugar, minha editora, Eileen McKeever, que contribuiu em inúmeros detalhes e possibilitou um processo tranquilo. A equipe de produção – minha editora de produção, Elaine Chew, e a editora de imagens, Sheena Goldstein – também realizou um trabalho espetacular transformando meu manuscrito neste livro.

Finalmente, gostaria de agradecer minha esposa, Gail Spector, por me apoiar de inúmeras maneiras, inclusive me ajudando a tomar as centenas de pequenas decisões envolvidas na elaboração de um livro.

Parte I

Introdução

Introdução

[Introdução](#)

[1.1 O que é a psicologia organizacional?](#)

[1.2 Atividades e áreas de atuação dos psicólogos organizacionais](#)

[1.3 A psicologia organizacional como profissão](#)

[1.4 A psicologia organizacional como ciência](#)

[1.5 A história da psicologia organizacional](#)

[1.6 A psicologia organizacional além dos Estados Unidos e do Reino Unido](#)

[1.7 O que é preciso para ser um psicólogo organizacional](#)

[1.8 Recursos on-line para psicólogos organizacionais e estudantes da psicologia organizacional](#)

[1.9 A ética na área da psicologia organizacional](#)

[1.10 Psicologia do trabalho humanitário](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Definir a psicologia organizacional;
- ▶ Descrever as principais atividades dos psicólogos organizacionais;
- ▶ Resumir a história do campo da psicologia organizacional;
- ▶ Explicar a importância da pesquisa e como ela se relaciona com a prática.

Introdução

No mundo industrializado, a maioria das pessoas entra em contato direto ou indireto com organizações todos os dias. Se você vai a um supermercado fazer compras, essa loja faz parte de uma organização. Em qualquer dia, você pode encontrar alguns funcionários, como o supervisor da seção de frutas e verduras, que pode ajudá-lo a encontrar uvas frescas; o caixa, a quem você paga pelas suas compras; e o empacotador, que coloca os itens que você comprou em sacolas. A organização, contudo, pode empregar milhares e até dezenas de milhares de pessoas que são coletivamente responsáveis por se certificar de que os produtos que você deseja comprar estejam sempre

disponíveis em cada uma de suas lojas. Isso requer a ação coordenada de muitas pessoas, provavelmente em muitos países. Desnecessário dizer que é extremamente difícil administrar um empreendimento tão complexo quanto esse. Os gestores responsáveis contratam um grande número de especialistas para ajudá-los, muitas vezes recorrendo a psicólogos organizacionais em busca de ajuda para solucionar muitos problemas relacionados aos funcionários. Por exemplo, os psicólogos organizacionais ajudaram:

- ▶ a AT&T a desenvolver centros de avaliação para escolher os melhores gerentes;
- ▶ a General Electric (GE) a desenvolver sistemas para analisar o desempenho dos funcionários e informá-los sobre os resultados;
- ▶ o Exército dos Estados Unidos a utilizar testes psicológicos para alocar os recrutas em cargos apropriados;
- ▶ o Serviço Postal dos Estados Unidos a desenvolver procedimentos visando reduzir a agressão por parte dos funcionários.

Se você trabalha em uma grande organização, são grandes as chances de sua vida no trabalho ser afetada pela psicologia organizacional. Um psicólogo organizacional pode ter elaborado a ficha de inscrição que você preencherá para se candidatar ao emprego, pode ter determinado o salário e o pacote de benefícios que lhe serão oferecidos, pode ter concebido o treinamento que você receberá e definido a estrutura das tarefas que constituem o seu trabalho. Os psicólogos organizacionais se envolvem em questões relacionadas à saúde do funcionário, ao desempenho no trabalho, à motivação, à segurança, à seleção (contratação) e ao treinamento. Eles também podem se envolver no *design* de equipamentos e no *design* das tarefas de cada trabalho. Este livro aborda todas essas áreas e muito mais.

O campo da psicologia organizacional inclui dois aspectos igualmente importantes. Em primeiro lugar, envolve o estudo científico do lado humano das organizações. Muitos psicólogos organizacionais, particularmente os que lecionam em universidades, conduzem pesquisas sobre as pessoas no trabalho. Em segundo lugar, a psicologia organizacional inclui a aplicação dos princípios e descobertas das pesquisas na área. A maioria dos psicólogos organizacionais se envolve na prática, como consultores ou como funcionários de organizações. O que distingue a prática da psicologia organizacional de muitas outras áreas é que esta se fundamenta em evidências, o que significa que as decisões e ações tomadas pelos psicólogos organizacionais se baseiam em métodos e princípios científicos. Este livro aborda as principais descobertas da ciência da psicologia organizacional e explora como os psicólogos organizacionais aplicam essas descobertas a ambientes organizacionais.

A psicologia organizacional é um campo eclético que tomou de empréstimo conceitos, ideias, técnicas e teorias de muitas outras disciplinas. A psicologia experimental proporcionou a base histórica para o campo da psicologia organizacional. Seus princípios e técnicas, como testes psicológicos, foram aplicados por inúmeros psicólogos experimentais pioneiros para solucionar problemas em organizações. Como veremos mais adiante neste capítulo, um dos primeiros exemplos ocorreu quando o psicólogo Robert Yerkes convenceu o exército a utilizar testes psicológicos durante a Primeira Guerra Mundial. Outras influências sobre o campo da psicologia organizacional foram tomadas de empréstimo de áreas como engenharia industrial, administração, psicologia social e sociologia. Apesar de a psicologia organizacional ter se difundido principalmente nos Estados Unidos, ela tem sido adotada em diversos países, especialmente em países industrializados.

1.1 O que é a psicologia organizacional?

A psicologia é a ciência do comportamento humano (e não humano), da cognição, da emoção e da motivação e pode ser subdividida em muitas diferentes especializações, algumas das quais se ocupam principalmente da ciência psicológica (psicologia experimental) e outras se concentram tanto na ciência psicológica quanto na aplicação dessa ciência a problemas do mundo real fora do âmbito da pesquisa. A psicologia organizacional (juntamente com a psicologia clínica) se enquadra na segunda categoria, por se ocupar tanto da ciência psicológica quanto de sua aplicação.

O campo da psicologia organizacional contém duas principais divisões: o lado industrial (ou do pessoal) e o lado organizacional. Apesar de os conteúdos das duas principais divisões se sobreporem e não poderem ser facilmente separados, cada uma delas é proveniente de tradições diferentes na história dessa área de conhecimento. O lado industrial (ou do pessoal) do campo da psicologia organizacional – originalmente o campo era chamado de psicologia industrial – constitui sua ramificação mais antiga e tende a assumir uma perspectiva administrativa da eficiência organizacional por meio da utilização apropriada dos recursos humanos, ou pessoas. Ela se ocupa de questões relativas à eficiência no planejamento do trabalho, seleção, treinamento e avaliação de desempenho dos funcionários. Já o lado organizacional dessa área de conhecimento se desenvolveu a partir do movimento de relações humanas nas organizações, voltando-se à compreensão do comportamento dos funcionários e à melhoria de seu bem-estar no ambiente de trabalho. Os tópicos organizacionais incluem atitudes e comportamento do funcionário, estresse no trabalho e práticas de supervisão. Os principais tópicos dessa área de conhecimento, contudo, não podem ser facilmente caracterizados como estritamente industriais ou organizacionais. A motivação, por exemplo, é relevante tanto para o lado industrial, que inclui a eficiência e o desempenho do funcionário, quanto para o lado organizacional, que se ocupa da felicidade e do bem-estar dos funcionários, além da compreensão do comportamento humano nos ambientes organizacionais. Apesar de as áreas industrial e organizacional nem sempre serem claramente distinguíveis, juntas elas sugerem a ampla natureza da psicologia organizacional.

A maior subárea da psicologia que se ocupa da aplicação das descobertas científicas é a psicologia clínica. Os psicólogos clínicos lidam com o estudo e tratamento de distúrbios e problemas psicológicos. A psicologia organizacional é uma subárea menor, porém de crescimento mais rápido, que se ocupa do desenvolvimento e aplicação de princípios científicos ao ambiente de trabalho. Os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais dos funcionários, uma atividade que se enquadra no âmbito da psicologia clínica. Um psicólogo organizacional, no entanto, pode recomendar a contratação de um psicólogo clínico para ajudar com problemas como alcoolismo ou transtorno por estresse pós-traumático dos empregados.

1.2 Atividades e áreas de atuação dos psicólogos organizacionais

Os psicólogos organizacionais têm diferentes funções em uma ampla variedade de áreas de atuação. Costumamos dividir a atuação da psicologia organizacional em profissionais voltados à prática e profissionais voltados à pesquisa científica. As atividades práticas envolvem a utilização de princípios psicológicos para solucionar problemas do mundo real, como estresse excessivo no trabalho ou desempenho insatisfatório. A pesquisa proporciona princípios que podem ser aplicados na prática. Tanto a prática quanto a pesquisa são igualmente importantes no campo da psicologia organizacional. Um importante objetivo dessa área é ajudar a melhorar a eficácia das organizações. Para tanto, os psicólogos devem realizar pesquisas para fundamentar a prática. Entretanto, nem toda pesquisa é realizada com a prática em mente. Alguns psicólogos estudam o comportamento no trabalho só para descobrir por que as pessoas fazem o que fazem no trabalho. Como ocorre com todas as formas de pesquisa básica, muitas vezes os resultados dessas atividades podem ser aplicados a importantes problemas humanos.

Embora as atuações possam ser classificadas como prática ou pesquisa, há uma considerável sobreposição das atividades entre elas. Muitos psicólogos organizacionais atuando em pesquisa se envolvem na prática e alguns psicólogos em atuações práticas também realizam pesquisas. Além disso, algumas atividades práticas demandam a condução de pesquisas para decidir a melhor abordagem para solucionar o problema em questão, já que podem não existir princípios para todos os casos. Com efeito, os psicólogos organizacionais muitas vezes não têm respostas prontas, mas têm os recursos necessários para encontrar essas respostas.

A maior parte das pesquisas é conduzida em faculdades e universidades nas quais os psicólogos organizacionais lecionam e as áreas de atuação prática incluem empresas de consultoria, o governo, as forças armadas e empresas privadas. As consultorias prestam serviços de psicologia organizacional a organizações que as contratam, sendo que as grandes empresas de consultoria podem ter centenas de funcionários prestando serviços a organizações no mundo inteiro. Os psicólogos organizacionais muitas vezes trabalham para governos (municipais, regionais, estaduais ou federais), as forças armadas (normalmente como especialistas civis) e empresas privadas e em cada uma dessas diferentes áreas de atuação prática podem realizar os mesmos tipos de atividades. A [Figura 1.1](#) mostra a porcentagem de psicólogos organizacionais atuando em cada uma das principais áreas de atuação.

Figura 1.1 Porcentagem de psicólogos organizacionais que trabalham em várias áreas de atuação

Fonte: Society for Industrial and Organizational Psychology 2006 member survey: Overall report. Disponível em http://www.sio.org/reportsandminutes/survey_results06.aspx. Acesso em: jun. 2012.



Muitos psicólogos organizacionais são professores universitários. A maioria atua em departamentos de psicologia, mas muitas vezes também podem ser encontrados em faculdades de administração de empresas e outras áreas das instituições de ensino. Apesar de dedicarem grande parte do tempo à pesquisa e ao ensino, eles fazem muito mais que isso. Muitos se envolvem na prática atuando como consultores em organizações e alguns abrem as próprias consultorias. A lista a seguir descreve as principais atividades dos professores universitários:

- ▶ lecionar;
- ▶ realizar pesquisas;
- ▶ elaborar artigos de pesquisa e apresentá-los em congressos;
- ▶ publicar artigos em periódicos científicos;
- ▶ prestar serviços de consultoria a organizações;
- ▶ escrever livros didáticos;
- ▶ orientar alunos de graduação e pós-graduação;
- ▶ informar o público em geral;
- ▶ elaborar cursos;
- ▶ manter-se atualizado em sua área;
- ▶ ajudar a administrar as funções relacionadas ao ensino de sua instituição.

As funções básicas de um professor são criar e disseminar conhecimento. Cada atividade da lista diz respeito a uma dessas funções ou ambas.

Os psicólogos organizacionais que atuam na área prática realizam muitas das mesmas funções que seus colegas acadêmicos, inclusive a prática de conduzir pesquisas e lecionar em instituições de ensino superior. O principal foco da atuação na prática, contudo, é a aplicação das descobertas e princípios do campo da psicologia organizacional. A lista a seguir relaciona as atividades dos psicólogos organizacionais de atuação prática:

- ▶ analisar a natureza do trabalho (análise do trabalho);
- ▶ conduzir análises para encontrar a solução para um problema organizacional;
- ▶ conduzir levantamentos para se informar sobre os sentimentos e opiniões dos funcionários;
- ▶ projetar um sistema de avaliação do desempenho de funcionários;
- ▶ projetar um sistema de seleção de funcionários;
- ▶ projetar um programa de treinamento;
- ▶ desenvolver testes psicológicos;
- ▶ avaliar a eficácia de uma atividade ou prática, como um programa de treinamento;
- ▶ implementar uma mudança organizacional, como um novo sistema de remuneração para funcionários de bom desempenho.

Grande parte dos esforços dos psicólogos organizacionais se direciona à melhoria da eficácia e do funcionamento das organizações. Isso é feito se concentrando em diversos aspectos, inclusive a seleção de pessoas mais capazes, o treinamento de pessoas para realizar melhor o trabalho, o *design* de funções de trabalho que podem ser realizadas com mais eficácia e o desenvolvimento das organizações para melhorar seu funcionamento. Os psicólogos organizacionais também tentam mudar as organizações para que sejam locais mais saudáveis e seguros para as pessoas trabalharem, mesmo se a eficácia da organização não for diretamente melhorada.

1.3 A psicologia organizacional como profissão

A psicologia organizacional é uma profissão que, em muitos aspectos, se assemelha à Contabilidade ou ao Direito, por exemplo. Em alguns países, exige-se que os psicólogos organizacionais sejam credenciados, mas, na maioria, só os psicólogos clínicos precisam ser credenciados. Muitos psicólogos organizacionais trabalham para empresas de consultoria que prestam serviços a organizações-clientes e esses serviços são prestados de maneira similar a uma empresa de contabilidade ou de advocacia.

Os psicólogos organizacionais pertencem a várias sociedades profissionais/científicas. Nos Estados Unidos, há várias especializações com sociedades nacionais e regionais, como a Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), uma divisão da American Psychological Association (APA) e que constitui a maior organização nos Estados Unidos composta exclusivamente de psicólogos organizacionais. Ela possui mais de 8.200 membros, com cerca de 48% compostos de estudantes. Apesar de a SIOP ser uma associação americana, ela está se internacionalizando rapidamente, com aproximadamente 12% de seus membros provenientes de outros países, o que representa o dobro em relação ao número de associados internacionais nos quatro últimos anos. A Academia de Administração é uma organização maior que a SIOP, mas a maioria de seus membros não é composta de psicólogos, mas sim de pessoas interessadas pelo amplo campo da administração, em grande parte professores de faculdades de administração de empresas. Muitos psicólogos organizacionais, principalmente os que lecionam em instituições de ensino superior, são membros ativos dessa organização. Além das associações nacionais, existem muitas associações regionais e municipais de psicólogos organizacionais. Essas associações locais menores podem ser encontradas em muitas regiões dos Estados Unidos, inclusive a Flórida central, Michigan, a cidade de Nova York, Ottawa, São Francisco e Washington, DC. A mais recente organização americana relevante à psicologia organizacional é a

Society for Occupational Health Psychology (SOHP), fundada em 2006. Mais da metade de seus membros é composta de psicólogos organizacionais interessados em questões relativas a saúde, segurança e bem-estar dos funcionários.

Também existem associações profissionais de psicólogos organizacionais em muitos outros países ao redor do mundo. A Austrália tem a College of Organisational Psychologists, o Canadá tem a própria Society for Industrial and Organizational Psychology, a British Psychological Society, britânica, tem a própria Divisão de Psicologia Ocupacional e muitas associações similares podem ser encontradas por toda a Europa. Mais de uma dúzia dessas associações formaram a European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP). Também muito relevante para os psicólogos organizacionais é a Associação Internacional de Psicologia Aplicada, cuja maior divisão é a Divisão de Psicologia Organizacional. Seus membros são psicólogos organizacionais do mundo todo, especialmente aqueles interessados em questões interculturais e internacionais.¹

1.4 A psicologia organizacional como ciência

A pesquisa é uma das principais atividades dos psicólogos organizacionais, podendo desenvolver novos métodos e procedimentos para atividades como seleção e treinamento de funcionários. Muitas vezes esse tipo de pesquisa é conduzido para uma organização específica para resolver um problema em particular – por exemplo, para uma empresa que tem um alto índice de rotatividade (abandono) de funcionários. Outras pesquisas se concentram em compreender algum fenômeno organizacional, como a causa de furtos por parte dos funcionários ou o efeito das atitudes no trabalho. As conclusões desses tipos de pesquisa são apresentadas em conferências dos profissionais da área e publicados em periódicos científicos.

Todas as associações nacionais e internacionais citadas anteriormente realizam conferências, em geral anualmente, em que os resultados das pesquisas são apresentados. O encontro anual da SIOP, por exemplo, atrai aproximadamente 4 mil psicólogos organizacionais de atuação prática e pesquisadores que expõem e discutem ideias e as descobertas das pesquisas. Os profissionais que atuam na área prática muitas vezes consideram esses encontros um bom lugar para conhecer novas soluções para seus problemas organizacionais. Já os pesquisadores podem se inteirar das mais recentes descobertas antes de serem publicadas nos periódicos científicos.

As publicações científicas especializadas representam um importante meio de divulgação de resultados de pesquisas. Algumas proeminentes publicações são produzidas por entidades de classe, enquanto outras são publicadas pela iniciativa privada. Por exemplo, o Journal of Applied Psychology é publicado pela American Psychological Association e o Journal of Occupational and Organizational Psychology é publicado pela British Psychological Society. A [Tabela 1.1](#) relaciona os principais periódicos que publicam pesquisas no campo da psicologia organizacional. A maioria é publicada na forma de revistas, em quatro a seis edições anuais. Uma delas, a International Review of Industrial and Organizational Psychology, é publicada anualmente, resumindo o conhecimento em vários tópicos.

[Tabela 1.1](#) Periódicos que publicam teorias e pesquisas em psicologia organizacional

Academy of Management Journal	Journal of Applied Psychology
Academy of Management Review	Journal of Business and Psychology
Administrative Science Quarterly	Journal of Management

Applied Psychology: An International Review	Journal of Occupational and Organizational Psychology
Group and Organization Studies	Journal of Occupational Health Psychology
Human Factors	Journal of Organizational Behavior
Human Relations	Journal of Vocational Behavior
Human Resources Management Review	Organizational Behavior and Human Decision Processes
International Journal of Selection and Assessment	Organizational Research Methods
International Review of Industrial and Organizational Psychology	Personnel Psychology Work & Stress

Os pesquisadores da psicologia organizacional, cuja maioria também leciona em universidades, submetem artigos para a possível publicação nesses periódicos, que são enviados a especialistas para uma análise crítica. Os artigos são revisados pelos autores com base nas críticas recebidas e muitas vezes passam por várias rodadas de revisões e novas submissões são necessárias antes de o artigo ser aceito para publicação. Apenas 10% a 20% dos artigos submetidos que sobrevivem ao rigoroso processo de avaliação por especialistas são aceitos nas melhores publicações. A avaliação por especialistas ajuda a manter os altos padrões dos artigos publicados, de forma que só as melhores pesquisas são divulgadas.

Publicar artigos de pesquisa é uma tarefa difícil e competitiva. Os professores universitários, particularmente os não titulares, são extremamente pressionados a publicar artigos. Os programas de psicologia organizacional na maioria das universidades possuem um sistema do tipo “publicar ou morrer”, que requer que os professores sejam pesquisadores ativos contribuindo para a base de conhecimento da psicologia organizacional. Isso se aplica a todas as disciplinas científicas na maioria das universidades. Um histórico de publicações nos melhores periódicos é um importante fator determinante do sucesso na carreira de um professor, que se reflete em sua capacidade de encontrar um emprego, conseguir uma cadeira de titular, ser promovido e receber aumentos salariais. Mantenha em mente, contudo, que uma das principais funções de uma universidade é criar e divulgar novo conhecimento para o benefício da sociedade, de forma que há boas razões para enfatizar a pesquisa.

1.5 A história da psicologia organizacional²

A psicologia organizacional é uma invenção do século XX, com raízes no fim do século XIX, e existe praticamente desde o início do campo da psicologia. Os primeiros psicólogos a se envolverem na psicologia organizacional foram psicólogos experimentais interessados na aplicação dos novos princípios da psicologia a problemas nas organizações. Os primeiros trabalhos nos Estados Unidos se concentraram em questões de desempenho no trabalho e eficiência organizacional e, no Reino Unido, em questões relativas à fadiga e à saúde do funcionário (Kreiss, 1995). À medida que o campo se desenvolveu, na primeira metade do século, ele se expandiu para as áreas atuais. A [Figura 1.2](#) mostra os principais eventos no desenvolvimento da psicologia organizacional nos Estados Unidos.

[Figura 1.2](#) Linha do tempo com os principais eventos da história da psicologia organizacional americana

1990	Aprovada a Lei dos Americanos Portadores de Deficiências
1970	A American Psychological Association (APA) aceita o nome Division of Industrial and Organizational Psychology
1964	Aprovada a Lei dos Direitos Cíveis nos Estados Unidos
1941	Entrada dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial
1924	Início dos estudos de Hawthorne
1921	Primeiro doutorado concedido em psicologia organizacional; fundação da Psychological Corporation
1917	Desenvolvimento de testes mentais para colocação profissional
1913	Publicação do primeiro livro-texto em psicologia organizacional

Dois psicólogos são considerados os principais fundadores do campo da psicologia organizacional nos Estados Unidos: Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott foram psicólogos experimentais e professores universitários que se voltaram à aplicação da psicologia aos problemas das organizações. Münsterberg, nascido na Alemanha e que se mudou para os Estados Unidos, se interessou particularmente pela seleção de funcionários e a utilização de novos testes psicológicos. Landy (1992) argumenta que a incapacidade de Münsterberg de conquistar o respeito dos colegas na Harvard University foi que o motivou a se voltar ao novo campo da psicologia industrial. Scott tinha muitos interesses em comum com Münsterberg, além da psicologia na publicidade. Scott escreveu um livro pioneiro de teoria, *The Theory of Advertising* (1903), e Münsterberg escreveu o primeiro livro teórico americano no campo da psicologia organizacional, *Psychology and Industrial Efficiency* (1913).

Uma importante influência no campo da psicologia organizacional foi a obra de Frederick Winslow Taylor, um engenheiro que passou a carreira estudando a produtividade de funcionários no final do século XIX e início do século XX. Taylor desenvolveu o que chamou de administração científica, como uma abordagem para gerir trabalhadores de manufatura em fábricas. A administração científica propõe inúmeros princípios para orientar as práticas organizacionais.

Em seus escritos, Taylor (1911) sugeriu que:

- ▶ cada função deve ser meticulosamente analisada de forma a especificar a melhor maneira de realizar as tarefas;
- ▶ os funcionários devem ser selecionados (contratados) de acordo com características relacionadas a seu desempenho no trabalho; os gestores devem estudar os funcionários existentes para descobrir quais características pessoais são importantes;
- ▶ os funcionários devem ser cuidadosamente treinados para realizar suas tarefas no trabalho;
- ▶ os funcionários devem ser recompensados pela produtividade, visando incentivar altos níveis de desempenho.

Apesar dos ajustes efetuados ao longo dos anos, essas mesmas ideias ainda são consideradas válidas. Outra influência da engenharia pode ser vista na obra de Frank e Lillian Gilbreth, uma equipe de marido e mulher que estudou maneiras eficientes de realizar as tarefas. Eles combinaram os campos da engenharia e da psicologia (Frank era um engenheiro e Lillian, uma psicóloga) para analisar como as pessoas realizavam as tarefas. A contribuição mais conhecida deles foi o estudo do tempo e movimento, que envolve medir e cronometrar os movimentos das pessoas ao realizar as tarefas, com o objetivo de desenvolver maneiras mais eficientes de trabalhar. Apesar de as ideias básicas serem de Taylor, os Gilbreths as aperfeiçoaram e utilizaram a nova técnica para ajudar muitas organizações (Van De Water, 1997). Alguns historiadores afirmam que Lillian foi a primeira a receber um doutorado em psicologia organizacional nos Estados Unidos (Koppes, 1997), em 1915, apesar de a maioria dos historiadores conceder essa distinção a Bruce V. Moore em 1921. Os estudos dos Gilbreths serviram como a fundação do que mais tarde viria a se tornar o campo dos fatores humanos, o estudo de como projetar melhor a tecnologia para as pessoas. Posteriormente, Lillian se voltou ao *design* de produtos de consumo e inventou o pedal para abrir lixeiras e as prateleiras nas portas de refrigeradores, entre outras inovações (Koppes, 1997). Contudo, os Gilbreths são mais conhecidos por serem o tema do famoso filme “Doze é demais”, que conta a vida deles como atarefados pais de doze crianças.

A Primeira Guerra Mundial marcou o início da utilização da psicologia organizacional para ajudar nos esforços de guerra tanto no Reino Unido quanto nos Estados Unidos. O início da psicologia organizacional no Reino Unido foi marcado pelo estabelecimento do Health of Munitions Committee (HMC), o comitê de saúde dos trabalhadores de fábricas de munição e equipamentos de guerra, em 1915, para lidar com questões relativas à saúde, segurança e eficiência dos funcionários, exacerbadas pelas demandas de produtividade devido à guerra (Kries, 1995). Por outro lado, a entrada dos Estados Unidos na guerra em 1917 encorajou vários psicólogos, liderados por Robert Yerkes, a oferecer seus serviços ao exército. A mais conhecida contribuição do grupo foi o desenvolvimento de testes de capacidade mental aplicados aos grupos denominados Army Alpha e Army Beta. Um dos maiores problemas do exército era alocar os novos recrutas às funções mais condizentes com suas habilidades. Os recém-inventados testes psicológicos pareciam aos psicólogos uma maneira eficiente de resolver esse problema e marcaram a primeira aplicação em grande escala de testes psicológicos para alocar pessoas em trabalhos. Os testes proporcionaram uma base para os testes em massa que têm sido utilizados desde então em contextos educacionais (como o Scholastic Aptitude Test, SAT, um teste para o ingresso nas universidades americanas) e contextos de trabalho.

Durante as décadas entre as duas guerras mundiais, a psicologia organizacional se expandiu, formando a maioria das áreas existentes atualmente. À medida que as organizações cresciam, elas começaram a contratar psicólogos organizacionais para lidar com seus crescentes problemas com os funcionários, em especial questões relevantes à produtividade nos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, mais pesquisas sobre tópicos relacionados à psicologia organizacional passaram a ser realizadas. Em 1921, no Reino Unido, o psicólogo Charles Myers cofundou o National Institute of Industrial Psychology (NIIP), uma organização dedicada a melhorar a eficiência e as condições de trabalho dos funcionários britânicos. Seu foco no bem-estar do funcionário dá continuidade ao trabalho do Health of Munitions Committee (HMC) e essa abordagem caracteriza a psicologia organizacional não apenas na Grã-Bretanha como na Europa como um todo durante o desenvolvimento inicial dessa área de conhecimento (Kwiatkowski, Duncan & Shimmin, 2006). Ao mesmo tempo, em 1921, a Penn State University concedeu o que muitos consideram o primeiro doutorado americano no campo – que na época era chamado de psicologia industrial – a Bruce V. Moore. Os psicólogos organizacionais começaram a se organizar em empresas de consultoria e prestando serviços a organizações. A mais famosa dessas consultorias foi a Psychological Corporation, fundada em 1921 por James McKeen Cattell, nos Estados Unidos, e que hoje se chama Harcourt Assessment. Um dos eventos mais importantes do período foi os estudos realizados por Hawthorne, conduzidos ao longo de mais de dez anos na Western Electric Company nos Estados Unidos.

Antes dos estudos de Hawthorne, os psicólogos organizacionais americanos se concentravam quase exclusivamente em questões de produtividade do funcionário e eficiência organizacional, inclusive a avaliação das aptidões dos funcionários e o *design* eficiente do trabalho. Apesar de os pesquisadores de Hawthorne estarem decididos a estudar esses tópicos, eles não demoraram a descobrir o que seus colegas britânicos já sabiam (Kwiatkowski et al., 2006): que é difícil separar a produtividade do funcionário de aspectos sociais da vida organizacional. Esse estudo da supervisão de grupos de trabalho ajudou a chamar a atenção ao aspecto organizacional do ambiente de trabalho – em oposição ao aspecto humano.

O mais conhecido estudo de Hawthorne foi a investigação dos efeitos do nível de iluminação (Roethlisberger & Dickson, 1939). O objetivo deste estudo foi identificar o nível de iluminação capaz de otimizar o desempenho em uma tarefa de manufatura. Os pesquisadores conduziram um experimento no qual um grupo de funcionários era levado a um cômodo especial no qual os níveis de iluminação eram manipulados. As luzes eram intensificadas e reduzidas de um dia ao outro para verificar os efeitos dessa variação na produtividade. Os pesquisadores se surpreenderam ao descobrir, durante o experimento, que a produtividade aumentava e parecia ter pouca relação com os níveis de iluminação. Muitas explicações desses resultados foram propostas e discutidas. A explicação mais discutida é que o próprio fato de saber que se está participando de um experimento, ou o que passou a ser chamado de efeito Hawthorne, causava uma melhoria do desempenho. Não importa qual seja a razão, parece claro que fatores sociais podem ser mais importantes que os fatores físicos no desempenho das pessoas no trabalho.

A Segunda Guerra Mundial estimulou enormemente o campo da psicologia organizacional em países de ambos os lados do conflito, com destaque para os Estados Unidos e o Reino Unido (Warr, 2007). Os psicólogos se ocupavam de problemas que cobriam tanto o lado das pessoas quanto o lado organizacional dessa área de conhecimento, inclusive a seleção de recrutas, alocação dos mesmos em diferentes funções, treinamento, moral, avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipes e *design* de equipamentos. Antes da Segunda Guerra Mundial, a APA restringia seus interesses à psicologia experimental e rejeitava as tentativas de psicólogos organizacionais de atuar na prática, o que era considerado “não científico”. Em consequência da guerra, contudo, a APA abriu suas portas à psicologia aplicada, e a Divisão 14 da Psicologia Industrial e Empresarial foi formada em 1944 (Benjamin, 1997). Após a guerra, as duas áreas da psicologia organizacional continuaram a se expandir. Por exemplo, Arthur Kornhauser conduziu pesquisas sobre como as condições de trabalho podem afetar tanto a saúde mental quanto a vida pessoal dos funcionários, constituindo alguns dos primeiros trabalhos americanos na área que hoje conhecemos como psicologia da saúde ocupacional (Zickar, 2003). Em 1970, a Divisão 14 da APA passou a ser chamada de Division of Industrial and Organizational Psychology (Divisão de Psicologia Industrial e Organizacional) e hoje é conhecida como Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). O website da sociedade (<http://www.siop.org>) constitui uma importante fonte de informações dessa área do conhecimento, inclusive informações sobre especializações, ofertas de emprego e atividades da instituição.

Outro evento nos Estados Unidos que influenciou o campo da psicologia organizacional foi a aprovação da Lei dos Direitos Civis de 1964, que acionou forças que tiveram um enorme impacto na maneira como as organizações contratam e tratam os funcionários, e não apenas nos Estados Unidos. Quando a discriminação contra minorias e mulheres se tornou ilegal, as organizações foram forçadas a mudar muitas de suas práticas de emprego, recorrendo aos psicólogos organizacionais para desenvolver procedimentos que eliminassem a discriminação no ambiente de trabalho. A promulgação da Lei dos Americanos Portadores de Deficiências, em 1990, estendeu a proteção dos funcionários contra a discriminação a pessoas com deficiências. Mais uma vez, as organizações se voltaram aos psicólogos organizacionais para encontrar maneiras de eliminar mais essa forma de discriminação.

A história dessa área do conhecimento está repleta de exemplos de como os psicólogos organizacionais ajudaram a melhorar as organizações e as condições de trabalho para os funcionários. A psicologia organizacional cresceu enormemente de um foco inicial na eficiência e produtividade, especialmente nos Estados Unidos, às várias e diversificadas áreas que temos atualmente. A psicologia organizacional tem muito a contribuir para o funcionamento das organizações e para o bem-estar dos funcionários e o futuro da área parece promissor, já que as organizações continuam a precisar de ajuda para lidar com questões relativas aos funcionários, como veremos ao longo deste livro.

1.6 A psicologia organizacional além dos Estados Unidos e do Reino Unido

Até agora, nossa discussão da história da psicologia organizacional se concentrou em grande parte nos Estados Unidos e, em menor extensão, no Reino Unido, onde o campo de conhecimento se originou e no qual foi em grande parte (mas não exclusivamente) inicialmente desenvolvido. No entanto, a psicologia organizacional é praticada e estudada no mundo todo e muitas de suas descobertas e princípios são provenientes de outros países. Uma indicação tanto da rápida disseminação da psicologia organizacional quanto de sua globalização pode ser vista nas nacionalidades dos autores publicados nos periódicos considerados mais respeitados dessa área de conhecimento, o *Personnel Psychology* e o *Journal of Applied Psychology*, ambos americanos. Cascio e Aguinis (2008) demonstraram que a porcentagem de autores não americanos de artigos publicados nesses dois periódicos quintuplicou, de 5%, em meados dos anos 1960, a 25%, em meados dos anos 2000. Temos visto números cada vez maiores de artigos publicados vindos da Austrália, Canadá, Grande China,

Alemanha, Israel, Coreia, Holanda, Nova Zelândia, Escandinávia e Singapura, para mencionar apenas alguns lugares. Outra indicação da disseminação dessa área de conhecimento além dos Estados Unidos e do Reino Unido é o número crescente de programas de mestrado e doutorado em psicologia organizacional fora desses dois países (veja a [Tabela 1.3](#)). Ao longo de todas as edições deste livro, a lista não parou de crescer à medida que novos programas são estabelecidos no mundo todo. Outra tendência é pesquisadores de diferentes países conduzirem pesquisas interculturais em parceria. Esse trabalho é importante porque nem todos os princípios utilizados no ocidente são necessariamente aplicáveis em outros países ou culturas. Discutiremos alguns desses estudos ao longo do livro.

Um aspecto interessante da internacionalização do campo da psicologia organizacional é que condições culturais, históricas e políticas ajudaram a determinar a natureza dessa área de conhecimento e os tópicos estudados, dando a cada país características próprias (Warr, 2007). Zickar e Gibby (2007) observaram que a psicologia organizacional americana tem se concentrado, historicamente, na produtividade do funcionário e na avaliação de diferenças individuais que podem ser utilizadas na seleção de funcionários (veja os Capítulos 5 e 6). Warr (2007) comparou a perspectiva americana com a do Reino Unido, observando que os britânicos têm se voltado muito mais à saúde e ao bem-estar dos funcionários. Nas últimas décadas, a rápida globalização da economia mundial e a popularização da comunicação eletrônica levaram à intensificação do intercâmbio de ideias entre países e a uma maior convergência de ideias e métodos. Outro fator é que algumas das maiores empresas de consultoria americanas em psicologia organizacional, como a Development Dimensions International e a Personnel Decisions International, abriram escritórios ao redor do mundo, introduzindo ao mesmo tempo tanto métodos americanos no exterior quanto métodos estrangeiros nos Estados Unidos.

1.7 O que é preciso para ser um psicólogo organizacional

O caminho mais comum para se tornar um psicólogo é fazendo uma pós-graduação (mestrado ou doutorado) em psicologia organizacional em um dos inúmeros programas de especialização ao redor do mundo. Muitas pessoas com quem trabalho no campo da psicologia organizacional têm outras formações, como em outras áreas da psicologia ou em administração de empresas. Algumas dessas pessoas se consideram psicólogos organizacionais e muitas têm empregos com esse título. Nos Estados Unidos, a maioria dos psicólogos organizacionais tem um diploma de doutorado. Apesar de ser possível ser um psicólogo organizacional só com um mestrado na área, as oportunidades e salários costumam ser melhores para um com grau de doutorado.

Em alguns países, como o Canadá, a situação é similar à dos Estados Unidos, mas em outros lugares, como em grande parte da Europa, o doutorado não é tão comum quanto o mestrado. Na verdade, o grau de mestrado é considerado uma pós-graduação prática, ao passo que o doutorado é considerado uma credencial de pesquisa. Uma pessoa que deseja se voltar ao âmbito prático provavelmente buscará só o grau de mestrado, ao passo que os doutores mais provavelmente se interessam pela pesquisa e buscarão trabalhar em um instituto de pesquisa ou uma universidade. É possível para um profissional praticante ter um diploma de doutorado, mas isso não é considerado tão importante quanto nos Estados Unidos ou no Canadá.

A [Tabela 1.2](#) relaciona alguns programas de mestrado e doutorado nos Estados Unidos e a [Tabela 1.3](#) apresenta uma amostra de programas de pós-graduação (tanto mestrado quanto doutorado) em outros países. Como a extensão das listas pode sugerir, os Estados Unidos ocupam a liderança mundial em termos de número de programas, mas muitos excelentes programas de psicologia organizacional podem ser encontrados no resto do mundo. A psicologia organizacional tem sido adotada no mundo todo – principalmente, porém não exclusivamente, em países desenvolvidos que possuem organizações de grande porte.

[Tabela 1.2](#) Universidades americanas com programas de pós-graduação em psicologia organizacional

Fonte: Society for Industrial and Organizational Psychology: <http://www.siop.org/GTP/>, 15 may 2010.

Estado	Programa de mestrado	Programa de doutorado
Alabama		Auburn University
Califórnia	California State University	Alliant University
	Long Beach	Claremont Graduate University
Califórnia	Sacramento	
	San Bernardino	
Califórnia	Golden Gate University	
	San Diego State University	
Califórnia	San Francisco State University	
	San Jose State University	
Califórnia	Sonoma State University	
Colorado		Colorado State University
Connecticut	Fairfield University	
	University of Hartford	
Connecticut	University of New Haven	
Flórida	Carlos Albizu University	Florida Institute of Technology
	University of West Florida	Florida International University
		University of Central Florida
	University of West Florida	University of South Florida
Geórgia	Valdosta State College	Georgia Institute of Technology

		University of Georgia
Illinois	Adler School of Professional Psychology	Chicago School of Professional Psychology
	Elmhurst College	DePaul University
Illinois	Illinois State University	Illinois Institute of Technology
	Roosevelt University	Northern Illinois University
Illinois	Southern Illinois University at Edwardsville	University of Illinois Urbana-Champaign
		Southern Illinois University Carbondale
Indiana	Indiana University–Purdue University at Indianapolis	Purdue University
Iowa	University of Northern Iowa	
Kansas	Emporia State University	Kansas State University
Kentucky	Eastern Kentucky University	
	Northern Kentucky University	
Kentucky	Western Kentucky University	
Louisiana	Louisiana Technological University	Louisiana State University
Maryland	University of Baltimore	University of Maryland
Massachusetts	Springfield College	
Michigan	University of Detroit–Mercy	Central Michigan University
		Michigan State University
	University of Detroit–Mercy	University of Michigan
		Wayne State University
	University of Detroit–Mercy	Western Michigan University
Minnesota	Minnesota State University	University of Minnesota

	St. Cloud State University	
Mississippi	William Carey College on the Coast	University of Southern Mississippi
Missouri	Missouri State University	St. Louis University
		University of Missouri–St. Louis
Nebraska		University of Nebraska at Omaha
Nova Jersey	Fairleigh Dickinson University	Baruch College, CUNY
	Kean University	Columbia University, Teachers College
Nova Jersey	Montclair State University	Hofstra University
		SUNY at Albany
Nova York	Iona College	
	New York University	
Carolina do Norte	Appalachian State University	North Caroline State University
	East Carolina University	University Carolina do norte–Charlotte
Ohio	Cleveland State University	Universidade Estadual de Bowling Green
	Xavier University	Universidade de Ohio
		Union Institute
	Xavier University	Univercidade de Akron
		Univeridade Estadual de Wright
Oklahoma		Universidade de Oklahoma
		Universidade de Tulsa
Oregon		Portland State University
Pensilvânia	West Chester University	Penn State University

		Temple University
Carolina do Sul		Clemson University
Tennessee	Austin Peay State University	
	Middle Tennessee State University	
Tennessee	University of Tennessee-Chattanooga	
Texas	Angelo University	Rice University
	Lamar University	Texas A & M University
Texas	University Houston Clear Lake City	University of Houston
		University of Texas Arlington
Virgínia	Radford University	Universidade George Mason
		Old Dominion University
	Radford University	Virginia Technological University
Washington	Central Washington University	Seattle Pacific University
		Washington State University
Washington, DC		George Washington University
Virgínia Ocidental	Marshall University	
Wisconsin	Wisconsin–Oshkosh University	
	Wisconsin–Stout University	
Programas à distância	Kansas State University	Capella University
		Saybrook Graduate School

Observação: Inclui programas de psicologia aplicada, psicologia organizacional e outros programas similares de psicologia.

Tabela 1.3 Amostra de universidades fora dos Estados Unidos que oferecem programas de pós-graduação em psicologia organizacional

País	Universidade	País	Universidade
Austrália	Curtin University	Hong Kong	Chinese University of Hong Kong
	Griffith University		Lingnan University
Austrália	Macquarie University		
	Monash University		
Austrália	Murdoch University		
	University of New South Wales		
Austrália	University of Queensland		
Bélgica	Free University of Brussels		
	University of Ghent	Irlanda	University College Dublin
Bélgica	University of Leuven University of Liege		
	University of Louvain		
Canadá	Queen's University		
	St. Mary's University	Israel	Bar-Ilan University
Canadá	University of Calgary		
	University of Guelph	Israel	Technion – Israel Institute of Technology
Canadá	University of Moncton		
	University of Montreal		
Canadá	University of Quebec in Montreal		
	University of Waterloo		

Canadá	University of Western Ontario		
	Beijing Normal University		
China	Beijing University	Itália	University of Verona
China	China Eastern Normal University		
	Institute of Psychology, Chinese		
China	Academy of Science		
	Zhejiang University		
	Latin University of Costa Rica		
Costa Rica	University Autonoma Monterrey	Coréia	Kwang-Woon University
	Exeter University		Sungkyunkwan University
Inglaterra	University of Hull	Letônia	University of Latvia
Inglaterra	University of London		
	University of Manchester Institute of Science and Technology		
Inglaterra	University of Nottingham		
	University of Sheffield		
Inglaterra	University of Surrey		
	University of Bordeaux	Holanda	Free University of Amsterdam
França	University of Metz		University of Amsterdam
França	University of Paul Valéry Montpellier	Holanda	University of Groningen
	University of Provence Aix-Marseille		University of Nijmegen
		Holanda	University of Tilburg
	Technical University of Dresden	Nova Zelândia	University of Canterbury

	University of Frankfurt		University of Massey at Auckland
	University of Giessen	Nova Zelândia	University of Waikato
Alemanha	University of Konstanz		
	University of Mainz		Victoria University of Wellington
Alemanha	University of Munich		
Alemanha	University of Potsdam		
	ISCTE Institute of Management and		University of Stellenbosch
Portugal	Social Sciences –Lisboa	África do Sul	University of Witwatersrand
Porto Rico	Carlos Albizu University	Espanha	Complutense University
	Interamerican University of Puerto Rico		University of Barcelona
Porto Rico	Pontifical Catholic University	Espanha	University of Santiago
			University of Valencia
Romênia	Babes-Bolyai University	Suécia	Stockholm University
	University of Bucharest		University of Lund
Romênia	West University of Timisoara	Suécia	Uppsala University
			University of Bern
Rússia	Moscow State University	Suíça	University of St. Gallen
Escócia	Heriot-Watt University/University of Strathclyde	Taiwan	Fu Jen Catholic University
			National Chengchi University
	University of Aberdeen	Taiwan	National Taiwan University
			Koc University
Singapura	National University of Singapore	Turquia	Middle East Technical University

Os programas de pós-graduação americanos são extremamente concorridos, especialmente os programas mais tradicionais de doutorado (veja o “Apêndice” para orientações sobre a especialização em psicologia organizacional). Nos Estados Unidos, a aceitação de um candidato no programa se baseia em grande parte, porém não exclusivamente, na média das notas no curso de graduação (normalmente apenas os dois últimos anos) e pontuações no Graduate Record Examination (GRE). Pode ajudar ter experiência comprovada na prática e na pesquisa da psicologia organizacional, especialmente para os mais conceituados programas de doutorado. Cartas de recomendação de professores normalmente são necessárias. Os programas de pós-graduação em psicologia organizacional são difíceis e requerem habilidades de comunicação (verbal e escrita) e bons conhecimentos de matemática. Dessa forma, para ter um bom desempenho, o estudante deve se preparar adequadamente na graduação. Um bom ponto de partida é ter boa formação em matemática básica (isto é, álgebra) e estatística. Boas habilidades básicas de comunicação, especialmente escrita, também serão muito úteis. É sempre bom fazer um curso de psicologia organizacional antes de decidir se dedicar à carreira. É interessante notar que muitos alunos entram na pós-graduação sem ter feito um curso introdutório. Por fim, uma boa formação em psicologia básica facilitará enormemente as coisas. Os estudantes que não são formados em psicologia precisam se empenhar muito para recuperar o terreno perdido, especialmente no primeiro ano.

O treinamento dos psicólogos organizacionais inclui tanto o lado da prática quanto o da pesquisa. Um psicólogo organizacional é treinado para ser um cientista-profissional, isto é, alguém capaz de conduzir pesquisas científicas e aplicar os princípios aos problemas práticos das organizações. Os estudantes são expostos a procedimentos para a aplicação dos princípios da psicologia organizacional, bem como à metodologia de pesquisa. O conteúdo específico e a ênfase podem diferir de acordo com o programa de pós-graduação, especialmente entre um país e outro. Existem vários excelentes programas de mestrado voltados a pessoas que não desejam continuar os estudos e tirar um diploma de doutorado. Esses programas oferecem um treinamento normalmente mais orientado à prática do que à pesquisa, em parte por não ter tempo suficiente para cobrir o campo de conhecimento inteiro em profundidade e em parte por objetivarem treinar profissionais, e não pesquisadores. Os programas de doutorado podem oferecer um equilíbrio melhor entre prática e pesquisa por levar o dobro de tempo para ser concluídos. Esses programas treinam os estudantes para atuarem tanto como profissionais quanto como pesquisadores.

Um programa de mestrado pode ser concluído em cerca de dois anos, ao passo que um doutorado pode ser completado em aproximadamente quatro a seis anos por um bacharel. Os programas variam, mas um programa de mestrado incluirá cursos sobre metodologia de pesquisa e as várias áreas do campo da psicologia organizacional, sobre as quais discutiremos neste livro. Já um programa de doutorado cobre as mesmas áreas, bem como psicologia geral e metodologias de pesquisa mais extensas. Para o doutorado, a Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP, 1985) propõe uma lista de áreas que devem ser cobertas, que inclui cada um dos capítulos deste livro. O programa também inclui experiência prática em um ambiente organizacional com um profissional dessa área de conhecimento, bem como experiência em pesquisa (isto é, uma tese de mestrado ou dissertação de doutorado), sob a orientação de um comitê ou um membro do corpo docente no campo da psicologia organizacional.

O mercado de trabalho para psicólogos organizacionais nos Estados Unidos em geral é excelente, apesar das flutuações que normalmente acompanham as condições econômicas gerais. Levantamentos com psicólogos organizacionais conduzidos pela APA ao longo dos anos em geral encontraram menos de 1% de desemprego entre os respondentes que desejam trabalhar. Khanna e Medsker (2010) divulgaram os resultados de um levantamento salarial conduzido com os membros do SIOP em 2009. O salário foi em média de \$74.500 anuais para mestres e \$105.000 anuais para doutores. O salário apresentou variações de acordo com a região do país, tipo de emprego e setor de atuação. Por exemplo, os psicólogos organizacionais com as próprias empresas de consultoria apresentaram a renda média mais elevada (\$184.000 anuais). Professores universitários trabalhando em departamentos de psicologia ganhavam menos que os

professores de faculdades de administração e professores em departamentos com programas de doutorado ganhavam mais que professores de departamentos sem esses programas. O salário inicial médio para um novo doutor na área foi de \$75.000 anuais e, para um novo mestre, de \$55.000. As mulheres ganhavam em média 16,4% menos que os homens, mas essa diferença se devia a fatores além do próprio sexo. Por exemplo, as psicólogas organizacionais tinham em média menos experiência no trabalho que seus colegas do sexo masculino porque, até relativamente pouco tempo atrás, a psicologia organizacional foi uma profissão predominantemente masculina. Por fim, deve ser mantido em mente que esses valores representam salários medianos, o que significa que metade das pessoas ganha menos e metade ganha mais do que esses salários.

A distribuição por sexo no campo da psicologia organizacional tem se mostrado cada vez mais equilibrada. Nos anos 1960, apenas cerca de 8% dos títulos de doutorado no campo da psicologia organizacional eram concedidos a mulheres. É interessante notar que, antes de 1930, as mulheres respondiam por uma proporção mais elevada de profissionais da área prática (em oposição a pesquisadores) da psicologia organizacional do que em 1960. Apesar de ser impossível estimar com precisão (Koppes, 1997) essa proporção, as mulheres poderiam ter representado até 25% dos psicólogos organizacionais nos anos 1920. Nas últimas décadas, as mulheres têm entrado na área em números cada vez maiores, e hoje elas respondem por cerca da metade dos títulos de doutorado concedidos nos Estados Unidos. Em 2006, 36,7% dos associados da SIOP eram mulheres, o que representa um aumento considerável em relação aos anos 1960. Essa tendência também pode ser verificada no mundo todo.

1.8 Recursos on-line para psicólogos organizacionais e estudantes da psicologia organizacional

Inúmeros recursos úteis para psicólogos organizacionais e estudantes podem ser encontrados na internet. A maioria das associações possui *websites* dedicados à sua área de atuação. Talvez o mais útil para a psicologia organizacional seja o *website* da SIOP (<http://www.siop.org>), que disponibiliza um grande volume de informações sobre o campo. Os estudantes poderão se beneficiar em especial das informações detalhadas oferecidas pela SIOP sobre praticamente todos os programas de pós-graduação no Canadá e nos Estados Unidos, bem como uma amostra de programas em outros países. Para cada programa, o site detalha requisitos de admissão, duração e outras informações importantes, bem como links para o *website* de cada programa. O boletim informativo trimestral da SIOP, o *The Industrial/Organizational Psychologist* ou TIP, também pode ser encontrado no *website*. O autor deste livro também desenvolveu um *website* contendo informações sobre a psicologia organizacional, orientações para entrar em um programa de pós-graduação (também contidas no Apêndice deste livro), links úteis relativos à psicologia organizacional e informações sobre seus interesses de pesquisa. A [Tabela 1.4](#) contém inúmeros *websites* relevantes ao campo da psicologia organizacional.

[Tabela 1.4](#) Recursos disponíveis na internet sobre a psicologia organizacional

Endereços	Descrição
< http://shell.cas.usf.edu/~spector >	Website de Paul Spector: contém informações sobre inúmeros tópicos de pesquisa e sobre o campo da psicologia organizacional.
	Academy of Management (AOM): contém informações sobre essa associação relacionadas à

psicologia da organização e sobre o campo em si.

<<http://www.apa.org>>

American Psychological Association (APA): contém informações sobre a associação, inúmeros links na área da psicologia e resumos de artigos publicados nos periódicos da APA.

<<http://www.bps.org.uk/>>

British Psychological Society (BPS): contém informações sobre a principal sociedade de psicologia britânica e sua divisão de psicologia organizacional.

<<http://www.eawop.org/web/>>

European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP): disponibiliza informações sobre essa sociedade europeia de psicologia organizacional.

<<http://www.hfes.org>>

Human Factors and Ergonomics Society (HFES): Contém informações sobre a associação e suas publicações.

<<http://www.iaapsy.org/>>

Associação Internacional de Psicologia Aplicada (IAAP): o *website* de sua Division of Work and Organizational Psychology proporciona informações sobre a psicologia organizacional fora dos Estados Unidos.

<<http://www.siop.org>>

Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP): disponibiliza o conteúdo da TIP e um grande volume de informações sobre o campo e programas de pós-graduação.

<<http://www.sohp-online.org/>>

Society for Occupational Health Psychology (SOHP): contém informações sobre a sociedade e sobre o campo da psicologia da saúde ocupacional.

<<http://www.hr-software.net/EmploymentStatistics>>

Estatísticas de emprego nos Estados Unidos: oferece em grande parte informações e links orientados à seleção.

<<http://online.onetcenter.org>>

Occupational Information Network, O*NET: site de informações sobre empregos do Departamento do Trabalho dos Estados Unidos.

1.9 A ética na área da psicologia organizacional

A psicologia tem uma longa tradição de interesse no comportamento ético e bem-estar das pessoas. Os psicólogos organizacionais nos Estados Unidos seguem um código de ética desenvolvido ao longo dos anos pela APA e que inclui tanto princípios éticos quanto declarações de conduta profissional apropriada. Apesar de a associação não ter como garantir o cumprimento das leis, além do direito de banir um psicólogo da lista de associados, a maioria dos psicólogos organizacionais se orienta por esses princípios em seu trabalho profissional.

A filosofia básica do código de ética é que os psicólogos devem fazer o possível para evitar prejudicar os outros por meio de sua atuação profissional. Isso significa que um psicólogo deve evitar cometer qualquer ato ilegal ou imoral que possa prejudicar alguém, física ou

psicologicamente. Por outro lado, os psicólogos têm a responsabilidade social de utilizar seus talentos para ajudar os outros. Em outras palavras, a meta da profissão é melhorar a condição humana por meio da aplicação da psicologia. Para o psicólogo organizacional, isso implica ajudar a melhorar o funcionamento das organizações e ajudar a melhorar o bem-estar dos funcionários.

O código de ética da APA contém seis princípios, relacionados na [Tabela 1.5](#). Como você poderá notar, esses princípios dizem respeito aos padrões éticos básicos de honestidade, integridade, respeito aos outros e responsabilidade. O código também contém uma lista detalhada de comportamentos apropriados e inapropriados (ela é extensa demais para ser reproduzida aqui, mas pode ser encontrada no site da APA, no endereço <http://www.apa.org/ethics>).

Tabela 1.5 Seis princípios éticos do código da American Psychological Association

Fonte: “Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct”, American Psychological Association. *American Psychologist*, 47, p. 1597-1611, 1992.

Competência: Um psicólogo ou psicóloga só pode realizar o trabalho que ele ou ela tem a competência necessária para realizar.

Integridade: Os psicólogos são justos e honestos em sua conduta profissional.

Responsabilidade científica e profissional: Os psicólogos mantêm altos padrões de comportamento profissional.

Respeito pela dignidade e direitos das pessoas: Os psicólogos respeitam os direitos de sigilo e privacidade das pessoas.

Interesse pelo bem-estar alheio: Os psicólogos tentam ajudar os outros por meio de seu trabalho profissional.

Responsabilidade social: Os psicólogos têm a responsabilidade de utilizar suas habilidades para beneficiar a sociedade.

Muitos psicólogos seguem o código de ética da Academy of Management. Apesar de ser um pouco diferente do código da APA, os dois são compatíveis. O código da Academy of Management especifica padrões de comportamento para seus membros nos três âmbitos do trabalho organizacional – prática, pesquisa e ensino. Esse código também se fundamenta nos princípios de não prejudicar os outros e de se responsabilizar pela utilização de seus talentos em prol da sociedade.

1.10 Psicologia do trabalho humanitário

Em geral, a psicologia organizacional é um campo originado no mundo desenvolvido ocidental, em que as organizações possuem os recursos necessários para contratar psicólogos organizacionais que atuam como consultores. Em grande parte do mundo, contudo, as pessoas vivem na pobreza, trabalham em condições insalubres e não se beneficiam do conhecimento acumulado ou da experiência dos profissionais da psicologia organizacional. O movimento da psicologia do trabalho humanitário constitui uma tentativa de remediar esse problema mobilizando psicólogos organizacionais para utilizar suas habilidades com o objetivo de ajudar a reduzir a pobreza e promover a saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho em países em que há muitas pessoas que não têm acesso ao bem-estar econômico e no ambiente de trabalho. A Global Task Force for Humanitarian Work Psychology é um grupo de psicólogos que se dedicam a encontrar

maneiras de relacionar a psicologia organizacional com órgãos desenvolvimentistas como as Nações Unidas e com os governos de países em desenvolvimento para aplicar sua experiência na resolução desses problemas (Berry, Reichman, Klobas, MacLachlan, Hui & Carr, 2011). Berry et al. (2011) explicam que os psicólogos organizacionais têm muito a oferecer nas iniciativas humanitárias com sua experiência em identificar as necessidades de programas e intervenções específicas, analisar a eficácia desses programas, desenvolver estratégias para a implementação dos mesmos e decidir como lidar melhor com uma variedade de questões relativas às pessoas no trabalho. Grande parte desse trabalho pode envolver ajudar agências humanitárias a trabalhar com mais eficácia. Por exemplo, os procedimentos de seleção da psicologia organizacional (veja Capítulos 5 e 6) podem ser extremamente úteis na escolha de voluntários psicologicamente resilientes o suficiente para trabalhar circunstâncias adversas, como na ajuda humanitária em desastres (Berry et al., 2011).

Resumo

A psicologia organizacional representa uma das principais áreas da psicologia, sendo um campo diversificado que se volta ao lado humano das organizações. O campo da psicologia organizacional pode ser dividido em duas áreas principais. O lado industrial se volta à eficiência organizacional por meio da avaliação, seleção e treinamento de pessoas e o *design* do trabalho. Já o lado organizacional se ocupa da compreensão do comportamento das pessoas no trabalho e da proteção da saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores.

A psicologia organizacional é tanto uma prática quanto uma ciência. A maioria dos psicólogos organizacionais trabalha para organizações lidando com questões e solucionando problemas envolvendo as pessoas. Eles são profissionais que atuam como consultores em muitas organizações ou como funcionários de uma única organização. Pouco mais de um terço dos psicólogos organizacionais são professores universitários (veja a [Figura 1.1](#)), sendo que a maioria conduz pesquisas para desenvolver métodos e procedimentos melhores para lidar com os problemas dos funcionários no trabalho ou compreender o comportamento dos mesmos.

Para atuar como um psicólogo organizacional é necessário ter pós-graduação em psicologia organizacional. Muitos programas de pós-graduação podem ser encontrados nos Estados Unidos e no restante do mundo industrializado – por exemplo, na Austrália, Canadá, China, Europa, Israel, Nova Zelândia, Brasil e África do Sul –, com novos programas sendo instituídos também em outros países. Apesar de o campo ter se originado em grande parte nos Estados Unidos e no Reino Unido, ele se expandiu rapidamente na maior parte do mundo. Muitas das descobertas discutidas neste livro se originaram de estudos realizados com organizações e pessoas do mundo todo.

Muitas associações de psicólogos organizacionais (e outros profissionais com interesses similares) permitem a divulgação de ideias e de conclusões de pesquisas realizadas na área, por meio da participação em congressos e conferências e da publicação em periódicos científicos. Essas associações também desenvolveram códigos de conduta ética para seus membros. Por exemplo, tanto a Academy of Management e a American Psychological Association publicaram padrões éticos. A filosofia básica que fundamenta esses códigos de ética é que os psicólogos organizacionais devem evitar prejudicar qualquer pessoa e devem se responsabilizar pela utilização de suas habilidades para beneficiar os outros.

Na prática

Pós-graduação em psicologia organizacional

Visite o *website* da SIOP, <http://www.siop.org>, procure a seção “Graduate Training Program University Listing” (lista de programas universitários de treinamento em pós-graduação) e selecione o programa da sua escolha (os programas são

agrupados por universidade). Clique no nome da universidade, leia as informações apresentadas e visite o site do programa escolhido. Feito isso, responda as seguintes questões.

1. Qual é o foco do programa (em outras palavras, de acordo com a descrição apresentada, a que se refere o programa)?
2. O programa conta com quantos professores?
3. Quantos estudantes tem o programa?
4. Quantos membros do corpo docente do programa são citados neste livro (verifique no “Índice de autores”)?

Vantagens de ser membro de uma associação

Visite o *website* da SIOP, <http://www.siop.org>. Com base no conteúdo apresentado, relacione as vantagens para os psicólogos e para os estudantes de ser um membro da associação.

Métodos de pesquisa na psicologia organizacional

[Introdução](#)

[2.1 Questões de pesquisa](#)

[2.2 Conceitos importantes para um design de pesquisa](#)

[2.3 Planejamento da pesquisa](#)

[2.4 Mensuração](#)

[2.5 Estatística](#)

[2.6 Ética na pesquisa](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Explicar os principais conceitos do *design* de pesquisa;
- ▶ Descrever os principais tipos de *designs* de pesquisa e relacionar suas vantagens e limitações;
- ▶ Discutir os tipos de confiabilidade e validade;
- ▶ Explicar como a estatística inferencial pode ser utilizada para tirar conclusões sobre os dados;
- ▶ Definir os princípios mais importantes da ética na pesquisa.

Introdução

Imagine que você seja um psicólogo organizacional trabalhando para uma empresa. Você foi encarregado da tarefa de decidir se um novo programa de treinamento está sendo eficaz na melhoria do desempenho dos funcionários. Os funcionários podem estar sendo treinados na utilização de um novo sistema on-line que supostamente aumentaria sua produtividade no trabalho. Como saber se o treinamento está funcionando? Você analisaria o programa para ver se ele parece eficaz ou conduziria uma pesquisa para identificar seus efeitos?

O problema da primeira abordagem é que um programa de treinamento que aparenta ser eficaz nem sempre produz os resultados desejados. A única maneira de se certificar de que o treinamento esteja atingindo seu objetivo é conduzir uma pesquisa. A condução de um

estudo para verificar a eficácia do treinamento requer conhecimento da metodologia de pesquisa, um tópico no qual os psicólogos organizacionais de hoje são extensivamente treinados. Independentemente de o psicólogo organizacional atuar primordialmente na prática ou na pesquisa, é necessário conhecer os métodos utilizados para a condução dos estudos.

A pesquisa constitui a base tanto para a prática quanto para a ciência da psicologia organizacional. Em muitas atribuições práticas, psicólogos organizacionais são contratados para determinar cientificamente, aplicando suas habilidades de pesquisa, se os programas são ou não eficazes, o que é de extrema importância para avaliar o sucesso das práticas organizacionais (como programas de treinamento). A pesquisa também é importante para o desenvolvimento de novas práticas, como procedimentos para a contratação de pessoal.

A psicologia organizacional é uma ciência porque os métodos utilizados para expandir o conhecimento de fenômenos organizacionais são métodos científicos. Isso significa que o psicólogo organizacional coleta sistematicamente dados ou informações para responder questões de interesse da pesquisa, tais como:

“O programa de treinamento está funcionando?”

“A nova política de absenteísmo resultará no maior comparecimento do funcionário?”

Cada estudo científico começa com uma questão de pesquisa, que define o propósito do estudo. Uma investigação é planejada utilizando um *design* ou estrutura específica na qual os dados são coletados. Por exemplo, em um experimento simples para testar a eficácia de um programa de treinamento, você pode dividir uma amostra de funcionários em dois grupos, sendo que só um deles receberá o treinamento. Ao término do treinamento, o desempenho do trabalho dos dois grupos pode ser comparado. Esse experimento básico constitui um dos *designs* mais simples para uma investigação. Os dados sobre o desempenho são coletados e analisados utilizando um teste estatístico que, nesse caso, provavelmente seria um teste *t*. (Veja a discussão sobre estatística inferencial mais adiante neste capítulo.) Conclusões sobre os efeitos do treinamento podem ser tiradas analisando os resultados estatísticos no contexto do *design* da investigação. Com o programa de treinamento, espera-se que o grupo treinado apresente um desempenho melhor que o grupo não treinado, após a conclusão do processo. Se esse foi o resultado da análise, uma conclusão viável seria que o treinamento foi eficaz. Em qualquer estudo, contudo, pode haver inúmeras explicações para os resultados que devem ser confirmadas com pesquisas adicionais. No nosso exemplo do estudo do treinamento, o grupo treinado pode ter apresentado um desempenho melhor por saber que está participando de um experimento, e não necessariamente porque o treinamento em si foi eficaz, de maneira similar ao que aconteceu nos estudos de Hawthorne, que discutimos no Capítulo 1. Em estudos organizacionais (bem como em estudos de qualquer área científica), nem sempre é possível saber ao certo as causas dos resultados, mas, com um *design* adequado de pesquisa, algumas explicações podem ser eliminadas.

Este capítulo cobre os quatro principais componentes de uma pesquisa. Para começar, discutiremos sobre a natureza das questões de pesquisa e como elas são refinadas até chegar a hipóteses de pesquisa testáveis. Depois, analisaremos vários tipos de *designs* de pesquisa e como eles são utilizados como a base para a condução de pesquisas organizacionais. Em terceiro lugar, veremos os princípios básicos de mensuração, que determinam como são coletadas as observações dos fenômenos de interesse. Em quarto lugar, veremos como a estatística é utilizada para tirar conclusões a partir dos dados coletados em uma investigação. E, por fim, este capítulo analisa os princípios mais importantes da ética na pesquisa.

2.1 Questões de pesquisa

Todo estudo começa com uma questão de pesquisa. Isso se aplica aos estudos realizados por psicólogos organizacionais de atuação prática, cujas questões remetem a um problema imediato de uma organização, como a eficácia de um procedimento ou programa, e

também se aplica igualmente a cientistas da psicologia organizacional, cujas pesquisas lidam com questões que eles acreditam serem cientificamente importantes, mesmo se não forem de interesse imediato de qualquer organização em particular.

As questões de pesquisa podem ser gerais ou específicas. Uma pergunta geral seria:

“O que faz com que as pessoas gostem ou não do trabalho?”

O problema com esse tipo de questão é que ela não é suficientemente específica para proporcionar a base para um estudo. Um número muito grande de diferentes fatores poderia ser estudado como possíveis influências para gostar ou não do trabalho. Para que seja útil, a questão deve especificar exatamente o objeto do estudo. Uma questão melhor, por ser mais específica, seria:

“O nível salarial afeta o quanto as pessoas gostam do trabalho?”

Essa questão especifica uma influência em particular para gostar ou não do trabalho e sugere ao pesquisador exatamente o que estudar como uma causa possível para que isso ocorra. Para responder essa questão, o pesquisador deve avaliar os níveis salariais das pessoas e seus sentimentos em relação ao trabalho.

Como veremos no Capítulo 9, o pagamento em si não é tão importante quanto a justiça das políticas salariais. As pessoas tendem a se satisfazer quando acreditam que são tratadas com justiça no que diz respeito à remuneração. Elas ficarão insatisfeitas se acreditarem que são tratadas injustamente, mesmo se o salário for bastante elevado. Dessa forma, o salário não é necessariamente o fator mais importante.

Muitas investigações fazem mais do que levantar questões, propondo sugestões teóricas específicas ou hipóteses sobre os resultados de um estudo. Uma hipótese é aquilo que o pesquisador supõe que será o resultado do estudo. Ao invés de meramente levantar a questão, a hipótese é uma resposta teórica. Dessa forma, é possível traçar a hipótese de que:

“As pessoas bem pagas gostarão mais do trabalho do que as pessoas mal pagas.”

ou

“As pessoas pagas justamente gostarão mais do trabalho do que as pessoas pagas injustamente.”

A hipótese é uma afirmação dos resultados que o pesquisador espera encontrar e as pesquisas são conduzidas para confirmar as hipóteses. Em outras palavras, será que os resultados são de fato os previstos pelo pesquisador?

A maioria das hipóteses e questões de pesquisa se baseiam em pesquisas e teorias anteriores. Apesar de um pesquisador ocasionalmente poder ter uma súbita inspiração para uma pesquisa, a maioria dos estudos e teorias resulta de uma extensa análise da literatura de pesquisa em uma área. É assim que todas as ciências avançam e evoluem, à medida que estudos individuais passam a fundamentar o trabalho posterior. O melhor conselho que pode ser dado a um novo pesquisador é buscar novas hipóteses e questões de pesquisa nas pesquisas alheias.

A hipótese e questão de pesquisa constituem a base do estudo e, em alguns sentidos, seu aspecto mais decisivo. Sem uma questão específica e bem formulada, é difícil projetar um estudo que a responderá adequadamente. A questão define a meta ou o objetivo do estudo, bem como os fenômenos de interesse. Quando ambos os fatores são conhecidos, o pesquisador pode projetar o estudo e escolher as técnicas de mensuração com muito mais facilidade do que quando o pesquisador tem apenas uma ideia vaga do que está tentando fazer.

2.2 Conceitos importantes para um *design* de pesquisa

O *design* de uma investigação especifica a estrutura do estudo, e um grande número de *designs* é comumente utilizado na pesquisa

organizacional. Cada um deles tem os próprios pontos fortes e fracos específicos, de forma que um *design* não é necessariamente superior aos outros. Antes de discutirmos os vários tipos de *design*, definiremos inúmeros conceitos que devem ser compreendidos.

2.2.1 Variáveis

As variáveis são os elementos constitutivos básicos de um *design*. Uma **variável** é um atributo ou uma característica de pessoas ou coisas que pode variar (assumir diferentes valores). As aptidões das pessoas (a inteligência), as atitudes (a satisfação no trabalho), o comportamento (faltar no trabalho) e o desempenho no trabalho (vendas semanais) são exemplos de variáveis comuns na pesquisa organizacional. O posicionamento de cada participante no estudo em relação a cada variável é quantificado (convertido em números) de forma que os métodos estatísticos possam ser aplicados.

As variáveis podem ser classificadas em dois tipos. Em experimentos, as variáveis independentes são aquelas manipuladas pelo pesquisador, ao passo que as variáveis dependentes são aquelas avaliadas em resposta às variáveis independentes. Em outras palavras, presume-se que as variáveis independentes sejam a causa das variáveis dependentes. No exemplo do programa de treinamento, os funcionários são alocados em dois grupos: um que receberá o treinamento e outro que não receberá o treinamento. A alocação aos grupos (o que receberá e o que não receberá o treinamento) é a variável independente. Ela é manipulada porque o pesquisador cria o treinamento e decide quem será e quem não será treinado. O desempenho subsequente no trabalho é a variável dependente por não ser manipulada pelo pesquisador, mas meramente avaliada após o treinamento.

2.2.2 Ambiente da pesquisa

O ambiente da pesquisa pode ser classificado em ambiente de campo ou de laboratório. O ambiente de campo é um ambiente no qual o fenômeno de interesse ocorre naturalmente. As organizações constituem ambientes de campo, nos quais o comportamento dos funcionários pode ser estudado. Os ambientes de laboratório são ambientes artificiais nos quais os fenômenos de interesse normalmente não ocorrem. Eles só ocorrem nesse ambiente por terem sido criados pelo pesquisador. A mesma localização física pode ser um ambiente de campo ou um ambiente de laboratório para um estudo, dependendo do objeto estudado. Uma sala de aula de uma universidade pode ser um ambiente de campo para estudar o aprendizado dos estudantes, mas um ambiente de laboratório para estudar as reações às condições de trabalho.

A maior parte das pesquisas em psicologia organizacional é conduzida em ambientes de campo – as próprias organizações –, mas algumas pesquisas também podem ser conduzidas em laboratório. Segundo Dipboye (1990), 29% dos estudos de psicologia organizacional publicados nos principais periódicos da área são estudos de laboratório. Os estudos de laboratório podem envolver qualquer aspecto do trabalho. Por exemplo, muitos pesquisadores criam condições simuladas de trabalho para testar as reações das pessoas. Juntos, os resultados dos estudos realizados tanto em campo quanto em laboratório ajudam a aprofundar e estender nosso conhecimento dos fenômenos organizacionais (Dipboye, 1990).

2.2.3 Generalização

A generalização dos resultados significa que as conclusões de um estudo podem ser estendidas a outros grupos de pessoas, organizações, ambientes ou situações. A generalização costuma ser uma preocupação nos estudos de laboratório porque não é possível saber ao certo se os resultados se aplicarão também a ambientes organizacionais. Quanto mais desigual for o estudo em relação ao ambiente organizacional em termos tanto de condições quanto dos participantes, menos é possível confiar na generalização dos resultados. A única maneira segura de se certificar da generalização é replicar o estudo no ambiente de campo. Se os resultados de laboratório forem constatados em campo, é possível confiar na generalização dos resultados do laboratório.

A generalização também pode ser um problema em estudos de campo, já que estudos conduzidos em uma organização ou em um grupo de participantes podem não ter os mesmos resultados em outras organizações ou outros grupos. Por exemplo, um estudo realizado com enfermeiros em um hospital pode ter resultados diferentes do mesmo estudo conduzido com médicos. Além disso, resultados encontrados em um hospital podem ser diferentes dos resultados encontrados em uma universidade. Também é necessário levar em consideração a generalização entre países e culturas. Não é possível saber ao certo se as conclusões de todas as pesquisas conduzidas nos Estados Unidos ou no ocidente em geral poderão ser generalizadas a países com culturas diferentes, como a China ou a Índia. Por fim, mesmo se quiséssemos generalizar apenas em uma única ocupação e em uma única organização, as condições do estudo poderiam se aplicar apenas ao ambiente no qual o estudo foi conduzido. Um programa de treinamento conduzido como parte de um estudo poderia diferir, até certo ponto, de um de programa implementado em toda a organização. Os treinandos e os treinadores poderiam ser afetados só pelo fato de saberem que estão participando de uma pesquisa, como nos estudos de Hawthorne que discutimos no Capítulo 1. Esse conhecimento pode motivar os treinadores a se empenharem mais do que se o treinamento fosse conduzido para outras finalidades. Em consequência, um programa de treinamento poderia ser eficaz na fase de pesquisa, mas não na fase de implementação.

2.2.4 Controle

Todo estudo oferece várias explicações possíveis para os resultados encontrados. O controle diz respeito a procedimentos que permitem que os pesquisadores excluam determinadas explicações que não se incluem nas hipóteses que se deseja testar. Por exemplo, suponha que quiséssemos descobrir se o salário afeta a satisfação das pessoas no trabalho. Poderíamos conduzir um levantamento de funcionários em várias organizações, perguntando o quanto eles ganham e o quanto eles gostam do trabalho. Poderíamos descobrir que, quanto mais alto o salário, mais eles gostam do trabalho. No entanto, esse tipo de *design* dá margem a muitas variáveis não controladas que podem ser a verdadeira causa da satisfação dos funcionários no trabalho. Por exemplo, o pessoal mais bem pago pode atuar em funções diferentes em relação ao pessoal que ganha menos. Se todas as pessoas de alto salário pesquisadas forem atletas profissionais e se as pessoas de baixo salário forem todos vendedores, será difícil concluir que o nível salarial foi realmente o causador das diferenças. Isso porque o trabalho (atletismo ou vendas) não foi controlado e constitui uma explicação alternativa possível para os resultados.

As variáveis podem ser controladas por uma série de procedimentos. Em geral, eles envolvem manter uma constante ou modificar sistematicamente o nível de uma ou mais variáveis. No exemplo do levantamento salarial, seria possível manter o trabalho constante restringindo o levantamento a pessoas com apenas uma ocupação. Se todos os participantes do estudo tiverem a mesma função, o tipo de trabalho não alteraria os resultados por ter sido controlado. Também seria possível controlar o tipo de trabalho variando-o sistematicamente. Os participantes poderiam ser escolhidos para ter números iguais de pessoas bem e mal remuneradas em cada um dos diversos tipos de trabalho. Por exemplo, o estudo poderia ser restrito a grupos de atores e atletas com a mesma proporção de pessoas bem e mal remuneradas.

O controle pode ser obtido nos experimentos por meio da utilização de um grupo de controle. Um grupo de controle é um conjunto de pessoas que recebe uma condição ou manipulação diferente do grupo de interesse. Para saber a eficácia de um programa de treinamento, o grupo que não foi treinado e é comparado ao grupo que foi treinado é chamado de *grupo de controle*. Um grupo de controle pode ser exposto a alguma manipulação utilizada para controlar variáveis específicas de interesse. Por exemplo, no caso do estudo de um treinamento, é possível que ocorra um efeito Hawthorne, ou efeito não específico. Uma pessoa que sabe que foi treinada pode apresentar um desempenho melhor devido a uma intensificação do empenho e não à melhoria das habilidades. É importante saber disso porque não há necessidade de pagar um treinamento dispendioso e demorado se ele não produzir o efeito desejado. O grupo de controle pode receber um treinamento fictício ou placebo para controlar o efeito Hawthorne. Se os indivíduos que são informados de que estão sendo treinados, mas que recebem pouco treinamento real, apresentarem um desempenho tão bom quanto o do grupo treinado, o pesquisador saberá que o treinamento não atingiu os resultados pretendidos.

Experimentos de laboratório muitas vezes são conduzidos na psicologia organizacional por proporcionarem o maior controle sobre muitas variáveis que podem afetar os resultados. Apesar de um estudo de laboratório poder não apresentar a generalização de um estudo de campo, um pesquisador pode optar por essa abordagem mais controlada. É comum iniciar em laboratório pesquisas de novos tópicos para que um pesquisador possa verificar se, em condições altamente controladas, uma hipótese se sustenta. Se for o caso, estudos de campo podem ser conduzidos para se certificar de que os resultados de fato se generalizam aos ambientes de interesse – as organizações.

2.2.5 Alocação e seleção aleatórias

A *aleatoriedade* se refere a um processo que elimina influências sistemáticas no modo como os participantes são tratados em um estudo. O termo *aleatório* é utilizado de duas formas – na alocação aleatória e na seleção aleatória.

A alocação aleatória ocorre quando submetemos os participantes do estudo a várias condições ou níveis de tratamento de uma variável independente de maneira não sistemática. Isso significa que cada participante do nosso estudo tem a mesma probabilidade de ser alocado em qualquer condição. Em um estudo de treinamento, cada funcionário participante teria a mesma chance de ser alocado em grupo treinado ou em grupo de controle. O processo de alocação aleatória é uma maneira de controlar variáveis (características dos participantes) que não são de interesse ao estudo. Esperamos que em média os participantes de ambos os grupos sejam mais ou menos equivalentes em suas características. Por exemplo, eles devem ter aproximadamente as mesmas aptidões, idade, motivação e tempo de casa.

A seleção aleatória significa que os participantes da investigação são escolhidos por um método não sistemático. Isso significa que todo possível participante do nosso estudo tem a mesma probabilidade de ser escolhido para participar. A seleção aleatória é importante se quisermos tirar conclusões precisas sobre o grupo de interesse como um todo. Se quisermos descobrir como os funcionários de uma determinada organização se sentem em relação ao trabalho, a menos que estudemos cada um deles, queremos nos certificar de que o grupo escolhido seja uma amostra aleatória. De outra forma, corremos o risco de escolher funcionários que não se sentem da mesma forma que a maioria dos funcionários em relação ao trabalho. Não seria uma boa ideia conduzir um levantamento em uma grande organização e se restringir a coletar as opiniões apenas da alta administração. Os sentimentos deles têm poucas chances de refletir o dos funcionários nos níveis mais baixos da organização.

A alocação aleatória é utilizada como um meio de controle pelo qual grupos de participantes podem ser escolhidos por serem mais ou menos equivalentes em relação às variáveis que não estão sendo estudadas. Trata-se de um poderoso meio de controle utilizado em estudos experimentais, como no exemplo do nosso estudo do treinamento. A seleção aleatória aumenta a generalização escolhendo

participantes que representam as pessoas de interesse. Isso pode significar escolher uma amostra de todos os funcionários de uma dada organização ou de todos os trabalhadores de um país inteiro.

2.2.6 Interferência entre variáveis

A interferência entre variáveis ocorre quando duas ou mais variáveis são de tal forma inter-relacionadas que não é possível tirar conclusões sobre nenhuma delas. Por exemplo, a idade interfere com o tempo de casa (há quanto tempo a pessoa trabalha na organização), já que não é possível trabalhar muito tempo em uma organização a não ser que a pessoa seja relativamente mais velha. Um jovem de 25 anos não pode ter 20 anos de tempo de casa. Se você constatar uma associação entre idade e desempenho no trabalho, não tem como saber com certeza que a variável importante não é, na verdade, o tempo de casa. A idade pode se relacionar ao desempenho só porque os funcionários mais velhos têm em média mais tempo de casa.

No caso de funções de vendas por comissão, o pagamento é determinado de acordo com o desempenho no trabalho. Os funcionários que vendem mais ganham mais, o que resulta em uma interferência entre pagamento e desempenho. Se você desejasse relacionar uma dessas variáveis a outra variável de interesse, não seria fácil saber qual é o fator mais importante. Por exemplo, se a satisfação no trabalho se relaciona ao desempenho, você não teria como saber ao certo se a razão para a satisfação é o pagamento ou o desempenho.

Muitas vezes procedimentos de controle podem ser utilizados para eliminar a interferência entre as variáveis. Por exemplo, é possível estudar a relação entre idade e desempenho restringindo a amostra a funcionários recém-contratados. O controle sobre o tempo de casa poderia ser obtido limitando o estudo a pessoas com relativamente pouco tempo de casa. Seria possível estudar a relação entre desempenho e satisfação restringindo o estudo a funcionários que não trabalham por comissão ou a outros sistemas de pagamento por desempenho.

Procedimentos estatísticos também podem ser utilizados para controlar a interferência entre variáveis. Apesar de estar além do escopo deste livro, vários complexos métodos estatísticos foram desenvolvidos para permitir o controle estatístico da interferência indesejada entre variáveis. Muitas pesquisas conduzidas no campo da psicologia organizacional se dedicam a testar os efeitos da interferência entre variáveis. Muitas vezes isso nos ajuda a entender por que duas variáveis, como desempenho e satisfação, se relacionam.

2.3 Planejamento da pesquisa

O *design* de pesquisa é a estrutura básica de um estudo científico. Os *designs* de pesquisa podem ser classificados ao longo de uma escala progressiva entre dois extremos: *designs* que envolvem a manipulação ativa de condições (experimentais) a *designs* que concernem uma observação relativamente passiva das pessoas. Cada um dos vários *designs* tem os próprios pontos fortes e fracos e um deles em particular raramente nos permitirá chegar a conclusões definitivas sobre uma questão de pesquisa, o que requer a utilização de uma variedade de *designs* que produzam resultados similares.

2.3.1 Experimentos

Um **experimento** é um *design* no qual há uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis dependentes, bem como a alocação aleatória dos participantes. Uma variável independente contém dois ou mais níveis ou condições de interesse. Alguns exemplos de variáveis independentes em experimentos organizacionais incluem:

- ▶ duração da jornada de trabalho (em horas);
- ▶ níveis salariais e condições de pagamento;
- ▶ disponibilidade ou não de treinamento;
- ▶ determinação ou não de metas de trabalho.

A variável dependente é mensurada, porém não manipulada pelo pesquisador e presume-se ser causada pela variável independente. Exemplos de algumas variáveis dependentes estudadas com frequência na pesquisa organizacional incluem:

- ▶ frequência de faltas no trabalho;
- ▶ satisfação com o trabalho;
- ▶ desempenho no trabalho;
- ▶ rotatividade (abandono do emprego).

O experimento pode ser distinguido de outros tipos de *design* por duas características em particular. Em primeiro lugar, em um experimento, os participantes são alocados aleatoriamente em duas ou mais condições que representam os níveis da(s) variável(is) independente(s). Apesar de outros *designs* de pesquisa poderem ter diferentes níveis de variáveis independentes, a alocação aleatória é necessária para que o *design* seja um verdadeiro experimento. Em segundo lugar, o experimento normalmente envolve a criação dos níveis de variável independente pelo pesquisador. Por exemplo, um pesquisador pode projetar programas de treinamento experimentais. Em algumas ocasiões, contudo, os níveis de variável independente podem ocorrer naturalmente, e o pesquisador meramente aloca os participantes nesses níveis. Por exemplo, uma organização pode oferecer diversos programas de treinamento nos quais o pesquisador aloca aleatoriamente os participantes.

A maioria dos experimentos na literatura da psicologia organizacional foi realizada em laboratório (Schaubroeck & Kuehn, 1992), mas os experimentos podem ser conduzidos em ambientes mais naturais. Um experimento de campo é conduzido em uma organização e não no laboratório. Os vários experimentos de campo conduzidos muitas vezes não passam de aproximações dos verdadeiros experimentos e são chamados de *quasi-experimentos* (Shadish, 2002). Em um *design* de *quasi-experimento*, um ou mais aspectos de um verdadeiro experimento foram comprometidos. Com muita frequência, não há uma alocação aleatória aos níveis das variáveis independentes. Em um estudo de treinamento, os membros de um grupo de trabalho podem receber o treinamento, ao passo que os membros de outro grupo atuam como o grupo de controle. As diferenças observadas entre os funcionários treinados e não treinados podem resultar do próprio grupo de trabalho e não do treinamento em virtude da falta da alocação aleatória.

A maior vantagem do experimento é a capacidade de tirar conclusões de causa e efeito. Se o experimento for adequadamente conduzido, é possível afirmar com um nível razoável de segurança que a variável independente é a causa da variável dependente. Se o experimento for conduzido no laboratório, contudo, não se pode ter certeza de que os resultados poderão ser generalizados em campo. Com os experimentos de campo, a generalização é mais provável.

Mas, mesmo com o experimento, pode haver explicações alternativas para os resultados. Muitas vezes a variável independente apresentará interdependência com outra variável. Por exemplo, suponha que você tenha interesse em descobrir se o número de sessões de treinamento recebidas pelos funcionários afeta seu desempenho no trabalho. Um grupo pode receber 5 sessões e o outro, 10. Contudo, o tempo total de treinamento constitui uma variável de interferência, porque o segundo grupo recebe o dobro de tempo de treinamento em

relação ao primeiro. Seria possível controlar o tempo total dobrando a duração do treinamento do grupo de 5 sessões e igualando o tempo em relação ao grupo de 10 sessões. Infelizmente, agora a duração da sessão passa a ser uma variável que interfere no número de sessões. Pode ser difícil separar os efeitos da duração da sessão, do número de sessões e do tempo total de treinamento, e inúmeros experimentos podem ser necessários para chegar a uma conclusão definitiva.

2.3.2 Planejamento de levantamentos

Dos principais *designs*, o de levantamentos é um dos mais simples e mais fáceis de conduzir. Um *design* de levantamento utiliza uma série de questões escolhidas para estudar uma ou mais variáveis de interesse. Essas perguntas são feitas a uma amostra de respondentes em um único momento ou podem ser feitas repetidamente em dois ou mais momentos. Os levantamentos podem ser apresentados em uma variedade de diferentes formatos, sendo que o mais eficiente é composto de questionários no papel, que os respondentes preenchem e devolvem ao pesquisador ou equivalentes on-line respondidos no computador. Nos últimos anos, empresas virtuais, inclusive a SurveyMonkey e a Zoomerang, começaram a oferecer serviços de levantamentos on-line aos pesquisadores, por uma taxa. Os levantamentos também podem ser conduzidos por meio de métodos de entrevista, por telefone ou presenciais.

A versão mais comum de levantamento envolve a coleta de todos os dados diretamente dos respondentes, embora alguns estudos utilizem também outras fontes de dados. Por exemplo, é possível conduzir um levantamento com funcionários sobre o trabalho deles e obter informações adicionais de colegas ou supervisores. Estudos de desempenho no trabalho muitas vezes coletam os dados com os supervisores e não com os funcionários que estão sendo estudados. Também é comum pedir que clientes ou colegas avaliem o desempenho de empregados. Por exemplo, alguns restaurantes solicitam que os clientes preencham um cartão, indicando sua satisfação com o atendimento, que pode ser utilizado como uma medida do desempenho caso o atendente possa ser identificado.

A maioria dos levantamentos utiliza um *design* do tipo seccional cruzado, o que significa que todos os dados foram coletados em um único momento. Já em um *design* longitudinal os dados são coletados em mais de um momento. Por exemplo, é possível coletar dados sobre os sentimentos das pessoas em relação ao trabalho assim que elas são contratadas e coletar dados sobre o desempenho dessas mesmas pessoas um ano depois. Esse *design* permite verificar se os sentimentos iniciais constituem fatores preditivos do desempenho posterior no trabalho. Muitos estudos sobre a rotatividade de funcionários são longitudinais, avaliando a rotatividade um ano ou mais depois da condução de um levantamento inicial para avaliar variáveis que supostamente se relacionam à rotatividade. Esse tipo de estudo envolve tanto um levantamento quanto outros tipos de dados, com a rotatividade analisada com base em registros da organização.

A utilização do *design* de levantamento para estudar fenômenos organizacionais tem duas vantagens. Em primeiro lugar, o levantamento constitui uma maneira rápida e relativamente barata de descobrir como as pessoas se sentem em relação ao trabalho. Em segundo lugar, ele normalmente é conduzido com funcionários que são questionados sobre o próprio trabalho. Isso significa que a generalização não constitui um problema tão grave quanto no caso dos experimentos em laboratório.

Por outro lado, os levantamentos apresentam duas importantes desvantagens. Em primeiro lugar, os funcionários nem sempre são boas fontes de informação sobre as variáveis de interesse. Por exemplo, autoavaliações do desempenho no trabalho normalmente são tendenciosas a favor do funcionário (Harris & Schaubroeck, 1988). Em outras palavras, as pessoas exageram o próprio desempenho. Em segundo lugar, a natureza seccional cruzada da maioria dos levantamentos dificulta tirar conclusões sobre quais variáveis têm mais chances de ser a causa de outras. Por exemplo, um levantamento com professores pode revelar que seus relatos sobre o estresse no trabalho se relacionam com suas autoavaliações referentes ao próprio desempenho no trabalho. Só com base nesse fato, não é possível afirmar que o estresse tenha causado o desempenho, que o desempenho tenha causado o estresse ou que uma terceira variável (por

exemplo, tempo de casa) tenha causado ambos. A utilização de *designs* longitudinais pode ser mais proveitosa para tirar conclusões de causa e efeito. Estudos nos quais os sentimentos dos funcionários em relação ao trabalho são fatores preditivos da rotatividade posterior, por exemplo, proporcionaram evidências convincentes de que as atitudes no trabalho constituem um fator causal da rotatividade (Gerhart, 1990).

Talvez a maior dificuldade na condução de um levantamento seja assegurar uma taxa de resposta suficientemente alta. A taxa de resposta é a porcentagem de pessoas que concordam em participar do levantamento. Se a taxa de resposta for baixa porque apenas uma pequena porcentagem das pessoas se mostra disposta a fornecer dados, a generalização dos resultados pode ser questionada, especialmente se o objetivo for descobrir o nível médio de uma variável, como o nível mediano da motivação. As respostas das poucas pessoas que se dispuseram a participar podem não ser as mesmas que as daquelas que não participaram. Procedimentos foram desenvolvidos para aumentar as taxas de resposta, como evitar questões alarmantes e enviar lembretes (Fowler, 1988; Kalton, 1983).

2.3.3 *Designs* observacionais

Em um *design* observacional, o pesquisador observa os funcionários em seu ambiente organizacional. As observações podem ser feitas com o conhecimento dos funcionários (método invasivo) ou sem seu conhecimento (método não invasivo). No caso dos métodos invasivos, o pesquisador pode observar, por um determinado período, o trabalho dos funcionários, que sabem que o observador está conduzindo uma pesquisa sobre um dado aspecto de seu trabalho. Nos métodos não invasivos, os funcionários podem ter conhecimento da presença do pesquisador, mas não sabem que estão sendo estudados.

Em alguns estudos invasivos, os observadores analisam comportamentos específicos ou eventos de interesse. Por exemplo, os observadores podem registrar o número de vezes que os trabalhadores fazem pausas para descanso. Em outros estudos dessa natureza, o observador pode avaliar as condições de trabalho dos empregados ou suas reações ao trabalho. Por exemplo, Glick, Jenkins e Gupta (1986) instruíram os observadores a estimar o quanto os funcionários gostavam do trabalho depois de observá-los por cerca de duas horas.

O estudo observacional não invasivo pode ser conduzido de várias maneiras. Um estudo bem projetado pode ser bastante simples, mas requer criatividade e inventividade para pensar em uma maneira razoável de avaliar as variáveis de interesse. Muitas vezes, estudos como esses são realizados com o observador fingindo fazer outra coisa, para que as pessoas não saibam que seu comportamento está sendo registrado. O guarda na entrada de um prédio comercial pode registrar os horários de chegada dos funcionários em um estudo sobre a impontualidade. Dados como esses também podem ser coletados a partir de imagens, em vídeo, da entrada do prédio que incluam o registro do horário.

Uma desvantagem do estudo invasivo é que o pesquisador pode afetar o fenômeno sendo estudado. Você se lembra dos estudos de Hawthorne que mostravam uma melhoria no desempenho do trabalho independentemente dos níveis de iluminação escolhidos (veja o Capítulo 1)? Naquele caso, a motivação dos empregados foi afetada pelo processo de pesquisa, dando a impressão de que a iluminação não tinha qualquer efeito sobre o desempenho. É por isso que métodos não invasivos podem ser valiosos, apesar de nem sempre ser possível utilizá-los devido aos preceitos éticos e legais de respeito à privacidade.

2.3.4 Estudos qualitativos

Até agora discutimos métodos quantitativos nos quais os pesquisadores determinam variáveis, fazem mensurações quantitativas dessas

variáveis e utilizam a análise estatística para traçar inferências. Uma abordagem alternativa à pesquisa recorre a métodos não quantitativos para o estudo de fenômenos organizacionais. Existem muitos tipos de métodos qualitativos (Strauss & Corbin, 1990), incluindo estudos de caso, observação dos participantes (o pesquisador passa um tempo em uma organização, observando os funcionários) e entrevistas. Em sua forma mais pura, a abordagem qualitativa envolve observar o comportamento em uma organização e registrar essas observações na forma narrativa. Conclusões e generalizações podem ser tiradas a partir de observações repetidas do mesmo fenômeno sem quantificar os resultados. A abordagem qualitativa pode ser uma boa maneira de traçar hipóteses e teorias a partir de observações das ocorrências em ambientes organizacionais.

Outras formas de métodos qualitativos envolvem análise do conteúdo de entrevistas, respostas a questões abertas (perguntas respondidas com as próprias palavras) e materiais escritos. Nesse tipo de estudo qualitativo, avaliadores treinados são solicitados a dividir os materiais em categorias que recebem nomes descritivos. Feito isso, a frequência de cada categoria é calculada. Um exemplo dessa abordagem é um estudo comparativo transnacional do estresse no trabalho conduzido por C. Liu, Spector e Shi (2007). Funcionários americanos e chineses foram solicitados a descrever um incidente estressante no trabalho. Os avaliadores leram os incidentes e os classificaram em categorias. As frequências nas quais cada tipo de incidente estressante foi mencionado foram comparados entre os países, demonstrando que os americanos têm mais chances que os chineses de mencionar falta de controle e menos chances de mencionar cometer erros como sendo incidentes estressantes.

2.4 Mensuração

A mensuração é o processo de atribuir números a características de pessoas ou coisas. As variáveis de qualquer estudo devem ser medidas ou quantificadas de forma que a análise de dados possa ser conduzida para tirar conclusões. Um dos passos mais decisivos do planejamento de uma pesquisa é decidir como cada variável será mensurada. A natureza da mensuração determina em parte o tipo de análise de dados que pode ser realizada.

A mensuração pode ser classificada como mensuração por categoria ou contínua. No caso da mensuração por categoria, os valores da variável representam categorias distintas e não a quantidade da característica de interesse. Números são arbitrariamente atribuídos a pessoas ou itens de forma que os valores baixos não representem menos da característica do que valores altos. Os números dos jogadores de um time esportivo e os nomes dos cargos são formas de classificação por categoria porque (na maioria dos casos) são substitutos arbitrários para o nome da pessoa, no primeiro caso, ou a posição do funcionário, no segundo.

A mensuração contínua é utilizada quando os números representam a quantidade da característica em questão. Números mais altos representam mais da característica do que números mais baixos, de forma que inferências podem ser feitas com base no valor de uma variável. Variáveis dependentes em geral são contínuas, em grande parte porque a mensuração contínua possibilita uma variedade de métodos sofisticados de análise de dados. Grande parte do trabalho tanto dos psicólogos organizacionais de atuação prática quanto dos pesquisadores envolve a avaliação ou a mensuração de trabalhos e pessoas. O número de sessões de treinamento e as vendas totais por mês são medidas contínuas.

Em experimentos, os níveis das variáveis independentes muitas vezes são mensurados por categoria, enumerando-as arbitrariamente quando os níveis não representam uma característica básica que possa ser mensurada com o método contínuo. Por exemplo, a variável independente do método de apresentação de informações em um programa de treinamento não representaria uma dimensão continuamente quantificada. Pode haver quatro níveis de apresentação; veja abaixo exemplos de quatro itens distintos arbitrariamente enumerados:

- 1 = Livro
- 2 = Computador
- 3 = Aula presencial
- 4 = Gravação em vídeo

2.4.1 Teoria da mensuração clássica

De acordo com a teoria da mensuração clássica, toda observação de uma variável pode ser dividida em dois componentes: pontuação verdadeira e erro. Presume-se que o valor verdadeiro represente a variável de interesse. Já o erro é composto de influências aleatórias sobre o valor observado que independem do valor verdadeiro. Como os erros são aleatórios, eles podem tanto aumentar quanto reduzir os valores observados da variável. Por conseguinte, se forem realizadas inúmeras observações de uma variável, referentes a uma mesma pessoa ou item, a média aritmética dos erros tende a se reduzir a aproximadamente zero e desaparecer. Suponha que você queira se pesar em uma balança de banheiro desregulada, que tende a indicar aleatoriamente um peso alto ou baixo demais em tentativas sucessivas. Se você se pesar inúmeras vezes e calcular a média das observações, a média aritmética resultante provavelmente se aproximará do seu verdadeiro peso. Por exemplo, suponha que você pese 60 quilos e tenha observado os seguintes resultados:

56, 58, 62, 64

Cada um desses pesos observados é impreciso devido a um componente de erro, cujas magnitudes são:

-4, -2, 2, 4, respectivamente.

A média dos quatro componentes de erro é zero. Isso significa que, se você calcular a média das quatro observações de peso, os erros desaparecerão e a média aritmética resultante será o peso correto de 60 quilos.

Os testes psicológicos utilizam vários itens (ou questões) visando aumentar a precisão da mensuração por meio da eliminação do erro pela média aritmética. Cada item do teste contém tanto um valor verdadeiro quanto um componente de erro. Ao combinar os itens a erros aleatórios, esses erros devem cancelar-se uns aos outros, o que resulta em uma mensuração mais precisa do valor verdadeiro. Mesmo a eliminação do erro com inúmeras medições, contudo, não garante que o elemento avaliado reflete o elemento que deveria ser avaliado. Dependendo do processo de mensuração, muitos fatores podem afetar o valor observado além do erro e da variável pretendida. Por exemplo, as escalas de classificação que solicitam que as pessoas indiquem as características de seu trabalho podem ser afetadas pelos processos cognitivos dos respondentes, seus sentimentos em relação ao trabalho, estado de espírito e personalidade (Spector, 1992). As inúmeras influências sobre um valor observado dificultam a interpretação do significado dos resultados de um único estudo.

2.4.2 Confiabilidade

A confiabilidade é a coerência da mensuração, em repetidas observações, de uma variável para o mesmo objeto de estudo. Em termos da teoria da mensuração clássica, esse fator reflete os tamanhos relativos dos componentes do erro e do valor verdadeiro. Quando o componente do erro é pequeno, haverá pouca variação entre os valores observados nas análises do mesmo objeto, de forma que o processo de mensuração é confiável. À medida que o componente do erro aumenta, as observações diferem a cada vez que o objeto do

estudo é avaliado, de forma que o processo de mensuração não é confiável.

Há diversos tipos de confiabilidade, que podem ser classificados como consistência interna ou repetição de um teste. Muitas vezes realizamos inúmeras mensurações da variável de interesse de cada objeto para aumentar a precisão da mensuração, reduzindo, por meio da média aritmética, os componentes de erro, como vimos na seção anterior. A confiabilidade de consistência interna se refere ao nível de concordância entre as várias mensurações do mesmo objeto. Se se presumir que cada medida mensura o mesmo valor verdadeiro, as diferenças dos valores de cada mensuração refletem o erro ou a falibilidade (falta de confiabilidade).

O instrumento que utiliza inúmeras medidas com mais frequência é um teste psicológico que consolida inúmeros itens em um valor total para a variável de interesse. Os itens devem ser inter-relacionados para que o teste tenha uma confiabilidade de consistência interna. Normalmente, quanto mais itens houver em um teste, melhor será sua consistência interna. Mensurações de inúmeros itens são utilizadas para avaliar muitas das variáveis discutidas ao longo deste livro, inclusive aptidões, atitudes no trabalho, percepções do ambiente de trabalho e personalidade.

Várias medidas também são utilizadas quando solicitamos que as pessoas classifiquem as variáveis de interesse. Por exemplo, o desempenho do funcionário no trabalho pode ser avaliado pedindo que os supervisores classifiquem o desempenho dos subordinados. Os supervisores são solicitados a indicar o nível de desempenho de seus empregados utilizando uma escala de classificação como a que se segue:

Como você classificaria o desempenho do seu assistente?

_____ Excelente

_____ Bom

_____ Razoável

_____ Fraco

As classificações de desempenho são bastante similares às notas dadas aos alunos pelos professores. Para fins de pesquisa, duas ou mais pessoas podem ser solicitadas a classificar o desempenho de cada funcionário. As classificações podem ser combinadas da mesma maneira como inúmeros itens de um teste são combinados. A confiabilidade entre avaliadores é a extensão na qual os avaliadores concordam entre si.

A confiabilidade da repetição do teste refere-se à coerência da mensuração quando repetida ao longo do tempo. Se você avaliar a satisfação de uma pessoa no trabalho várias vezes em seguida, uma escala confiável lhe daria a mesma pontuação a cada vez. Isso presume, é claro, que a satisfação tenha se mantido constante. De forma similar, um teste psicológico ou outro método de mensuração deveria lhe dar o mesmo valor para um participante a cada vez, a menos que o valor básico mude. O período ao longo do qual a confiabilidade de repetição de um teste é avaliada depende da estabilidade presumida da variável. No caso de testes de alguns atributos humanos, como a inteligência, altos níveis de confiabilidade têm sido verificados ao longo de décadas.

Tanto a confiabilidade de consistência interna quanto a confiabilidade de repetição de um teste são propriedades necessárias para uma técnica de mensuração útil. Se uma medida contiver erros demais, ela não proporcionará uma mensuração suficientemente precisa para ser proveitosa. A primeira propriedade necessária de uma medida é a confiabilidade. No entanto, a mera confiabilidade não basta. O simples fato de uma técnica de mensuração ser coerente não significa que ela de fato avalie a variável de interesse. A interpretação dos valores resultantes de qualquer método de mensuração representa a sua validade, sobre a qual discutiremos em seguida.

2.4.3 Validade

A validade se refere às deduções feitas sobre o que o valor observado avalia ou representa. Na teoria da mensuração clássica, ela se refere à nossa interpretação do componente do valor verdadeiro. Dessa forma, a validade se refere às inferências feitas sobre a mensuração e à técnica em si. Por exemplo, um teste de inteligência é considerado válido se as pessoas que tiveram uma pontuação alta apresentarem um desempenho melhor que as pessoas que tiveram uma pontuação baixa em tarefas que, teoricamente, requerem inteligência, como tirar notas boas em cursos da faculdade ou resolver problemas lógicos. A validade do constructo significa que somos capazes de atribuir uma interpretação aos valores de uma mensuração (veja a [Tabela 2.1](#)). Dizer que uma medida possui uma validade de constructo é dizer que confiamos na nossa interpretação do que essa medida representa. Atribuímos a validade de constructo a testes padrão de inteligência por termos décadas de pesquisas demonstrando que as pontuações nesses testes são fatores preditivos do desempenho esperado na área acadêmica e profissional.

Tabela 2.1 Quatro tipos de validade para uma mensuração e o que cada uma delas significa

Tipo	Significado
Aparente	A mensuração se parece com o que avalia.
Conteúdo	A mensuração avalia a variável como um todo.
Relacionada ao critério	A mensuração está de acordo com o que se espera dela.
Constructo	Interpretação do significado de uma mensuração.

Há várias maneiras diferentes de avaliar a legitimidade do constructo, todas envolvendo inferências que podem ser feitas sobre as medidas (também descritas na [Tabela 2.1](#)). A validade aparente significa que a mensuração aparentemente avalia o que foi projetada para avaliar. Um item de uma escala para compreender como as pessoas se sentem em relação ao trabalho como:

“Você gosta do seu trabalho?”

pode ser considerado como tendo validade aparente, porque ele aparenta avaliar o que pretende avaliar. Um fator a ser levado em consideração na validade aparente é a perspectiva dos avaliadores. Algumas vezes os especialistas de uma área são solicitados a avaliar a validade aparente de uma mensuração. Os psicólogos organizacionais podem ser utilizados como especialistas para mensurações de variáveis organizacionais.

A validade aparente não proporciona evidências particularmente fortes para sustentar a validade do constructo. Muitas vezes, um método de mensuração pode parecer ter uma validade aparente, mas na verdade não avalia o que pretendia avaliar. A pergunta “Você roubou do seu empregador?” pode aparentar ser uma medida de validade aparente da honestidade, mas, se os funcionários desonestos mentirem em suas respostas, a questão não será uma medida válida de honestidade. Apesar de algumas vezes nos basearmos na validade aparente para interpretar nossas medidas, isso está longe de ser o suficiente para garantir a validade do constructo.

A validade do conteúdo significa que uma mensuração de vários itens de uma variável cobre apropriadamente todo o âmbito da variável. Isso pode ser verificado ao decidir em que extensão as perguntas de uma prova para um curso cobrem todo o conteúdo do curso. Normalmente uma única questão seria inadequada para cobrir todo o material de um único capítulo de um livro didático. A questão:

não seria adequada para verificar a compreensão deste capítulo e, dessa forma, não teria validade de conteúdo. Uma prova válida em termos de conteúdo faria muitas perguntas cobrindo uma boa amostragem dos tópicos abordados no capítulo. Como no caso da validade aparente, especialistas são utilizados para avaliar a validade do conteúdo de uma mensuração.

A validade relacionada ao critério significa que os valores de uma medida de interesse se relacionam a outras medidas com as quais teoricamente deveriam se relacionar. Como observamos acima, as pontuações em um teste de inteligência considerado válido deveriam se mostrar de acordo com o desempenho em tarefas que teoricamente requerem inteligência, como passar em cursos na faculdade. Já foi demonstrado que os testes de inteligência se relacionam a muitas variáveis, inclusive desempenho profissional e acadêmico, o que reforça a confiança na interpretação dos fatores que esses testes representam. A capacidade dos testes de inteligência de prever o desempenho faz com que eles sejam valiosas ferramentas para o psicólogo organizacional que deseja selecionar funcionários para diferentes cargos (veja o Capítulo 5). Apesar de a validade relacionada ao critério ser importante para atestar a validade do constructo, ela não é suficiente. É possível, em algumas ocasiões, encontrar argumentos para as nossas previsões em razões diferentes das esperadas.

Os quatro tipos de validade são resumidos na [Tabela 2.1](#). Os três primeiros – aparente, de conteúdo e relacionada ao critério – representam maneiras de avaliar a validade. Juntos, eles proporcionam evidências para o quarto tipo, a validade do constructo de uma mensuração. A validade de constructo é inferida com base em evidências da pesquisa e constitui nossa melhor estimativa do que uma mensuração de fato representa.

2.5 Estatística

A maioria dos estudos conduzidos por psicólogos organizacionais requer métodos estatísticos para a análise dos dados. Dois tipos de estatísticas são utilizados. A estatística descritiva resume os resultados de um estudo e a estatística inferencial ajuda a interpretar os resultados utilizando uma variedade de testes estatísticos. Nesta seção, analisamos a estatística descritiva e a finalidade de vários testes de estatística inferencial.

2.5.1 Estatística descritiva

Os *designs* discutidos neste capítulo resultam na coleta de dados por amostragem de vários indivíduos ou trabalhos. Quando dados como esses são coletados em um estudo, é quase impossível interpretá-los sem algum tipo de análise resumida. A estatística descritiva proporciona formas de reduzir grandes volumes de dados a resumos estatísticos, como médias aritméticas ou variância. Essas estatísticas resumidas podem ser interpretadas muito mais facilmente que os dados originais.

2.5.1.1 Medidas de tendência central e dispersão

Várias estatísticas diferentes mensuram o centro de um grupo de valores. A média aritmética é a soma das observações dividida pelo número de observações. Por exemplo, suponha que temos os seguintes números de ausências em um ano para cinco funcionários:

2, 3, 4, 5, 6

A média aritmética desses cinco números é de 4 ausências por ano. Ela é calculada pegando a soma dos cinco números (20) e dividindo o valor resultante pelo número de funcionários (5). A mediana é o valor do meio quando as observações são colocadas em ordem do valor mais baixo ao mais alto. Neste caso, 4 também é a mediana por haver duas observações abaixo e duas acima desse valor.

A medida de tendência central pode indicar o valor do meio, mas não oferece nenhuma indicação do quanto as observações diferem umas das outras em termos de valor. Por exemplo, as seguintes observações

48, 49, 50, 51, 52

têm a mesma média aritmética de 50, assim como os valores

0, 1, 50, 99, 100

embora a diferença entre as observações seja grande no segundo caso. As medidas de dispersão indicam a extensão na qual as observações diferem umas das outras.

A **variância** é uma medida de dispersão que é a média aritmética do quadrado das diferenças entre cada observação e a média aritmética das mesmas observações. Por exemplo, a média aritmética das frequências de absenteísmo dos cinco funcionários:

2, 3, 4, 5, 6

é 4. As diferenças entre cada observação e a média aritmética de 4 são

-2, -1, 0, 1, 2

O quadrado de cada uma dessas diferenças resulta em

4, 1, 0, 1, 4

A média aritmética desses números é 2 (10 dividido por 5), que é a variância. O desvio padrão é a raiz quadrada da variância, que, neste exemplo, é 1,4. O desvio padrão é com frequência utilizado em artigos de pesquisa como a medida da dispersão.

2.5.1.2 Correlação

Medidas de tendência central e dispersão são úteis para consolidar grupos de observações a partir de uma única variável. A correlação é uma medida estatística utilizada para indicar a extensão na qual duas variáveis contínuas se relacionam (magnitude) e a direção dessa relação. Essa medida é importante porque muitas questões de pesquisa dizem respeito às relações entre as variáveis. Por exemplo, uma questão como:

“O nível salarial se relaciona ao desempenho no trabalho?”

provavelmente será respondida pelo cálculo de uma estatística de correlação entre uma medida de salário e uma medida do desempenho no trabalho.

A estatística descritiva mais comumente utilizada para avaliar a correlação é o coeficiente de correlação momento/produto de Pearson. Essa estatística pode ser calculada quando há duas observações, cada uma representando uma variável diferente, relativas a cada item de uma dada amostra. A [Tabela 2.2](#) apresenta observações hipotéticas de salário e desempenho no trabalho para 12 funcionários de uma organização. Cada funcionário tem uma observação para cada variável. A tabela contém três associações possíveis refletidas em como as observações das duas variáveis são emparelhadas. Cada um dos três casos é apresentado graficamente na [Figura 2.1](#).

No primeiro caso, há uma associação ou correlação positiva entre o salário e o desempenho no trabalho. Os funcionários mal remunerados também apresentam um baixo desempenho no trabalho, enquanto os funcionários bem remunerados também apresentam

um alto desempenho no serviço. Na [Figura 2.1a](#), as duas variáveis são mostradas graficamente, com o desempenho representado no eixo vertical e com o salário representado no eixo horizontal. As observações compõem uma linha reta do canto inferior esquerdo ao canto superior direito do gráfico, o que significa que salário e desempenho são positivamente correlacionados, com um valor de 1,0.

Tabela 2.2 Dados hipotéticos mostrando três associações possíveis entre salário e desempenho no trabalho

Associação positiva		Associação negativa		Nenhuma associação	
Desempenho no trabalho	Salário	Desempenho no trabalho	Salário	Desempenho no trabalho	Salário
1	1	1	12	1	1
2	2	2	11	2	12
3	3	3	10	3	3
4	4	4	9	4	10
5	5	5	8	5	5
6	6	6	7	6	8
7	7	7	6	7	7
8	8	8	5	8	6
9	9	9	4	9	9
10	10	10	3	10	4
11	11	11	2	11	11
12	12	12	1	12	2

A [Figura 2.1b](#) ilustra uma associação ou correlação negativa. Os funcionários mal remunerados apresentam um alto desempenho no trabalho, enquanto os funcionários bem remunerados apresentam um baixo desempenho no trabalho. As observações compõem uma linha reta do canto superior esquerdo ao canto inferior direito do gráfico. Isso indica uma correlação negativa entre salário e desempenho no trabalho e, nesse caso, o valor do coeficiente de correlação é $-1,0$.

A [Figura 2.1c](#) mostra pouca associação entre salário e desempenho. Alguns funcionários mal remunerados apresentam baixo desempenho no trabalho, e outros apresentam alto desempenho. Alguns funcionários bem remunerados apresentam baixo desempenho no trabalho, e outros apresentam alto desempenho. Essas observações não formam uma linha reta, mas são amplamente espalhadas pelo gráfico, o que significa que o valor do coeficiente de correlação é de aproximadamente zero (0).

As Figuras 2.1a e 2.1b ilustram uma correlação perfeita porque as observações formam uma linha reta. Em quase todos os estudos, provavelmente se constata uma associação muito menor entre as variáveis, refletida em coeficientes de correlação mais próximos de 0 do que o limite superior do 1 em valor absoluto. Em pesquisas da psicologia organizacional, os coeficientes de correlação raramente excedem 0,5. Em muitas áreas, as correlações podem ser consideravelmente menores. A [Figura 2.2](#) mostra uma representação gráfica de 50 observações sobre duas variáveis com uma correlação entre elas de aproximadamente 0,5. Os pontos formam uma elipse que vai do canto inferior esquerdo ao superior direito. A direção da elipse indica uma associação positiva. Se as observações se alinhassem do canto superior esquerdo ao inferior direito, a magnitude da correlação teria sido a mesma, mas o sinal seria negativo ($-0,5$).

Figura 2.1 Três associações possíveis entre salário e desempenho no trabalho: (a) associação positiva; (b) associação negativa; (c) nenhuma associação

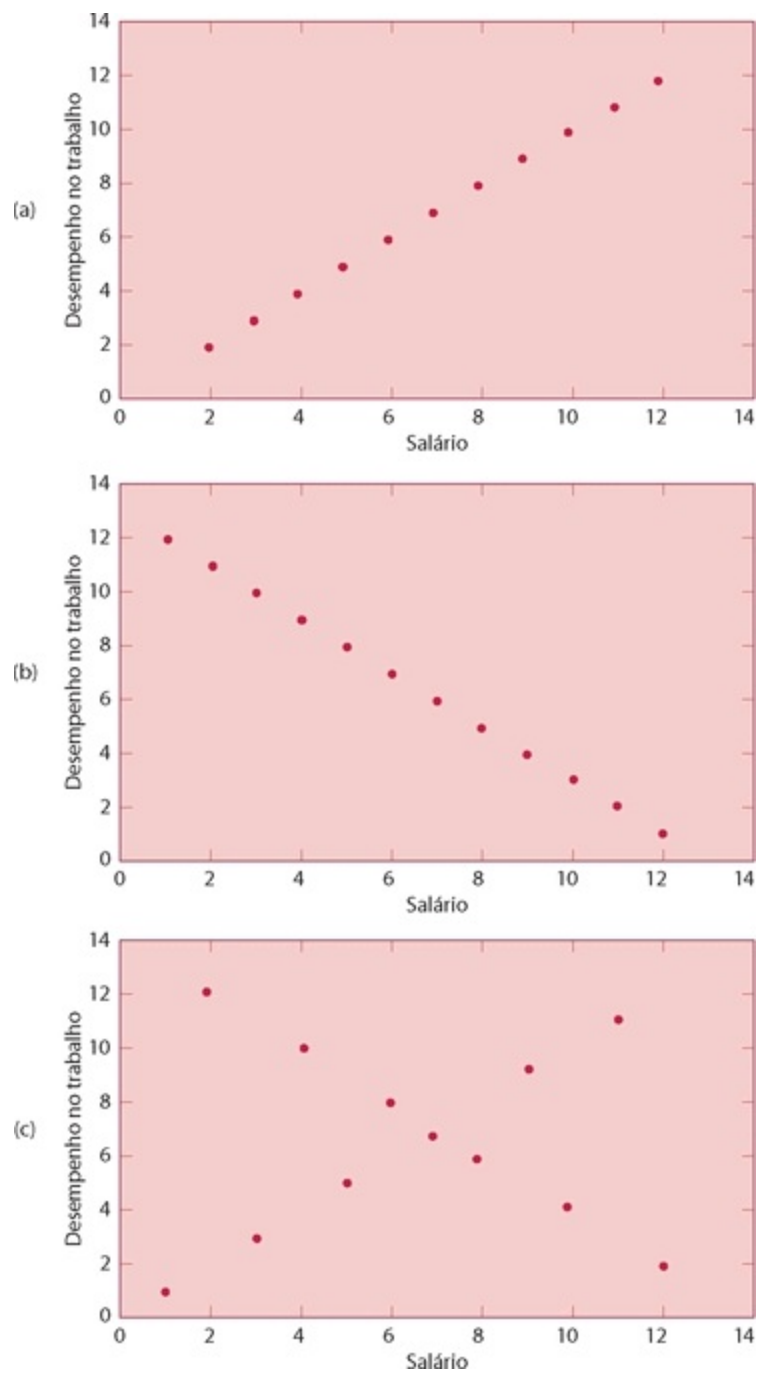


Figura 2.2 Gráfico mostrando 50 observações de duas variáveis correlacionadas em aproximadamente 0,5



2.5.2 Regressão

Um importante subproduto das variáveis correlatas é a possibilidade de utilização de uma para prever a outra. No caso ilustrado na [Figura 2.1a](#), é possível prever que os funcionários mal remunerados apresentarão um baixo desempenho e os funcionários bem remunerados apresentarão um alto desempenho. Previsões precisas podem ser realizadas quando o valor numérico para o desempenho for previsto com base no valor numérico para o salário. Esse cálculo é realizado utilizando uma equação de regressão calculada a partir de um conjunto de dados.

A equação de regressão proporciona uma fórmula matemática que permite a previsão de uma variável a partir de outra. Se você fornecer o valor de uma variável (denominada fator preditivo) na equação, poderá calcular o valor da outra variável (denominada critério). Em quase todos os casos, as duas variáveis não serão perfeitamente correlacionadas, de forma que a previsão do critério a partir do fator preditivo não será completamente precisa. No entanto, até previsões relativamente imprecisas podem ser úteis em muitas situações nas quais previsões são feitas. Por exemplo, alguns testes psicológicos (como o Scholastic Aptitude Test ou SAT, nos Estados Unidos) são utilizados para selecionar estudantes para admissão em faculdades e universidades porque se provaram capazes de prever as médias das notas desses alunos. Apesar de as previsões serem imperfeitas, a aplicação de testes como esses pode resultar em um melhor desempenho médio dos estudantes em relação àqueles admitidos com base apenas em notas de provas.

Também é possível combinar dados de duas ou mais variáveis preditivas para prever uma variável de critério. A regressão múltipla é uma técnica que possibilita que o pesquisador combine o poder preditivo de inúmeras variáveis para melhorar a previsão de uma variável de critério. Por exemplo, as notas do ensino médio e as pontuações no teste psicológico SAT podem ser combinadas para prever as notas na faculdade. Uma equação pode ser desenvolvida a partir de uma amostra de estudantes, fornecendo valores das variáveis preditivas (por exemplo, notas no ensino médio e pontuações do SAT) para prever uma variável de critério (por exemplo, notas na faculdade).

2.5.3 Estatística inferencial

As questões de hipótese e pesquisa da maioria dos estudos não podem ser adequadamente respondidas apenas pela estatística descritiva porque dados de uma amostra limitada de pessoas devem ser generalizados a um grupo muito maior. Em outras palavras, os dados de uma pequena amostra de funcionários estudados são generalizados a todos os funcionários da organização ou a todos os funcionários de todas as organizações. Não nos satisfazemos somente em observar os resultados dos funcionários estudados. Queremos tirar conclusões sobre grupos maiores de pessoas para podermos fazer afirmações gerais sobre as variáveis de interesse.

A estatística inferencial permite-nos tirar conclusões que se generalizam, a partir das pessoas estudadas, a todas as pessoas de interesse, possibilitando-nos fazer inferências com base em probabilidades. As conclusões de uma pesquisa envolvendo um pequeno grupo de pessoas são estendidas a outras, utilizando testes estatísticos baseados na probabilidade.

Por exemplo, suponha que conduzamos um experimento de treinamento e desejamos estender os resultados a uma população mais ampla de funcionários. Vinte funcionários de uma organização são aleatoriamente alocados a um de dois grupos de 10 pessoas cada. Um grupo recebe o treinamento e o outro é um grupo de controle, não treinado. A variável dependente é o desempenho no trabalho. A [Tabela 2.3](#) apresenta dados hipotéticos do estudo. Constatou-se variação nos valores de desempenho dos participantes de cada grupo do estudo, apesar de cada participante de cada um dos grupos ter recebido o mesmo tratamento atribuído ao seu grupo. Essa variabilidade entre participantes que recebem o mesmo tratamento em um experimento é chamada de variância do erro, um fator que dificulta tirar conclusões

apenas com base na estatística descritiva. Isso acontece porque a variabilidade entre os participantes tratados da mesma forma produzirá diferenças nas médias aritméticas entre os grupos. Se alocássemos os participantes aleatoriamente aos grupos, seria improvável que esses grupos apresentassem a mesma média aritmética da variável de interesse. Se muitos grupos diferentes de participantes fossem escolhidos aleatoriamente na mesma organização, seria improvável que a média aritmética do desempenho de muitos deles fosse a mesma. Sempre haverá variabilidade de uma amostra à outra. A interpretação dos resultados de um estudo implica decidir se as diferenças observadas entre as médias aritméticas se devem à variância do erro ou ao tratamento em questão.

Se os valores de desempenho de cada grupo fossem equivalentes e produzissem a mesma média aritmética, ficaria claro que o treinamento foi ineficaz. Por outro lado, se todos os valores de desempenho dos participantes treinados fossem superiores aos valores de desempenho dos participantes do grupo de controle, ficaria claro que o treinamento teve a eficácia esperada. Nenhum desses dois casos tem grandes chances de ocorrer em um estudo real, dificultando a interpretação dos resultados apenas com base na análise das médias aritméticas. Os dados apresentados na [Tabela 2.3](#) são típicos dos resultados normalmente encontrados. Apesar de a média aritmética do grupo treinado ser superior à do grupo de controle, observa-se uma sobreposição dos valores dos participantes entre os dois grupos. Alguns participantes do grupo de controle apresentaram um desempenho melhor do que alguns participantes do grupo treinado, e o melhor desempenho foi de um participante do grupo de controle. Para interpretar esses resultados, você deve decidir se há diferença suficiente entre os grupos para concluir que o treinamento foi eficaz ou se as diferenças foram devidas à variância do erro.

Tabela 2.3 Dados hipotéticos para um experimento comparando um grupo treinado com um grupo de controle

Desempenho do grupo de controle	Desempenho do grupo treinado
1	2
1	4
2	5
2	5
3	6
3	6
4	7
4	8
5	8
10	9
Média aritmética = 3,6	Média aritmética = 6,0

Estatística inferencial ou testes estatísticos são procedimentos que nos ajudam a decidir se os resultados podem ser atribuídos à variância do erro ou ao tratamento experimental. Os testes permitem calcular a probabilidade de os resultados observados, no caso as diferenças entre as médias aritméticas, não serem devidos à variância do erro. Se a probabilidade de constatar por acaso que a diferença da média aritmética for menor que 1 em 20 (0,05), chega-se à conclusão de que a diferença provavelmente resultou do treinamento, e não da variância do erro. Isso é chamado de significância estatística, o que significa que a probabilidade de encontrar os resultados observados exclusivamente por acaso é menor que 0,05.

Existem dezenas de diferentes testes estatísticos, cada um utilizado para uma situação diferente. Alguns são utilizados para vários *designs* experimentais, ao passo que outros são utilizados para *designs* não experimentais, e muitos podem ser usados para ambos. Alguns se limitam a duas variáveis, como uma independente e uma dependente, no nosso exemplo. Outros podem ser utilizados com um número ilimitado de variáveis. A [Tabela 2.4](#) apresenta vários dos testes estatísticos mais comumente utilizados em pesquisas do campo da psicologia organizacional. Apesar de terem objetivos diferentes, todos se baseiam no mesmo princípio básico de decidir se a probabilidade da estatística do teste é estatisticamente significativa.

[Tabela 2.4](#) Cinco testes de estatística inferencial comumente utilizados e sua aplicação

Teste t de grupo independente: Utilizado para determinar se dois grupos de participantes diferem significativamente em relação a uma variável dependente.

Análise de variância (ANOVA): Utilizada para determinar se dois ou mais grupos de participantes diferem significativamente em relação a uma variável dependente.

Anova fatorial: Utilizada para determinar a significância dos efeitos de duas ou mais variáveis independentes sobre uma variável dependente.

Teste t de correlação: Utilizado para determinar se a correlação entre duas variáveis é significativamente maior que zero.

Regressão múltipla: Utilizada para determinar se duas ou mais variáveis preditivas podem prever significativamente uma variável de critério.

Um grupo independente, chamado de teste t, é utilizado no nosso exemplo para verificar se os dois grupos diferem significativamente em relação a uma variável dependente. Se houver dois ou mais grupos, recomenda-se a utilização da análise de variância (ANOVA), que permite comparar dois métodos de treinamento com um grupo de controle. A maioria dos experimentos, contudo, envolve duas ou mais variáveis independentes. Por exemplo, suponha que você queira comparar o grupo treinado com o grupo de controle separadamente para homens e mulheres. Não seria possível alocar aleatoriamente 10 homens ao grupo de controle e 10 homens ao grupo treinado. De forma similar, não seria possível alocar aleatoriamente 10 mulheres ao grupo de controle e 10 mulheres ao grupo treinado. Isso produziria um *design* fatorial consistindo na variável de treinamento e na variável de sexo (masculino ou feminino), cada uma apresentando dois níveis. Um *design* fatorial inclui duas ou mais variáveis independentes. A ANOVA fatorial é um teste estatístico utilizado para analisar os dados de um *design* fatorial. Com ela, é possível saber se os participantes dos vários grupos diferem significativamente da variável dependente.

O coeficiente de correlação pode ser testado para verificar se é significativamente diferente de zero. Isso é feito com uma variação do teste

t. Uma correlação significativa implica a existência de uma expressiva associação entre duas variáveis e a possibilidade de prever melhor uma variável a partir da outra do que apenas por acaso. Quando mais de duas variáveis são relacionadas a uma terceira, utilizamos a regressão múltipla. Existem testes de significância para demonstrar se duas ou mais variáveis preditivas na análise de regressão são significativamente relacionadas à variável de critério. Mais uma vez, significância denota que o critério pode ser previsto melhor pelos fatores de previsão do que por acaso.

2.5.4 Metanálise

Nunca se considera que um estudo isolado possa oferecer uma resposta definitiva a uma questão de pesquisa. Para desenvolver confiança em uma conclusão relativa a um fenômeno de interesse, é necessário considerar vários estudos. Não é raro, contudo, verificar que estudos diferentes levam a resultados de certa forma diferentes. O mesmo erro de amostragem que produz diferenças entre médias aritméticas retiradas da mesma população produzirá diferenças nos resultados de testes estatísticos inferenciais. A interpretação dos resultados conflitantes de diferentes estudos requer a utilização de um tipo especial de análise chamado metanálise.

Uma metanálise é um modo quantitativo de combinar resultados de estudos, de maneira bastante similar ao modo como os nossos cálculos estatísticos resumem os resultados de participantes individuais (Hunter & Schmidt, 1990; Rosenthal, 1991). Uma metanálise pode consolidar estatisticamente os resultados de diferentes estudos nas áreas de interesse dos psicólogos organizacionais. Essas análises podem ser simples resumos descritivos dos resultados ou procedimentos matemáticos e estatísticos extremamente complexos.

Talvez a forma mais simples de metanálise seja aquela que resume os resultados de diversos estudos utilizando as médias aritméticas da estatística descritiva. Uma metanálise pode demonstrar que a correlação média entre duas variáveis tem um valor específico, como 0,4. Vamos supor, a título de ilustração, que você tenha descoberto cinco estudos demonstrando as seguintes correlações entre satisfação no trabalho e salário:

0,20; 0,22; 0,24; 0,26; 0,28

Uma metanálise simples desses cinco estudos concluiria que a correlação média entre as duas variáveis foi de 0,24. Análises mais complexas também poderiam ser conduzidas para investigar outros aspectos desses estudos. Se alguns estudos fossem conduzidos para os gestores e outros para não gestores, seria possível realizar testes para verificar se as correlações diferiram para os dois tipos de funcionário.

Neste livro, os resultados dos estudos muitas vezes são resumidos com referência à metanálise. Essas análises se popularizaram na literatura de pesquisas no campo da psicologia organizacional. Pode ser difícil ler vários estudos e compreender os resultados sem a utilização de algum tipo de método como a metanálise. Na maioria das áreas estudadas com frequência, constatou-se que a metanálise é bastante útil para ajudar a interpretar e consolidar as constatações desses estudos individuais.

2.5.5 Variáveis mediadoras e moderadoras

Independentemente do *design*, seja ele experimental ou não experimental, as pesquisas nos ajudam a descobrir em que extensão duas ou mais variáveis se relacionam umas com as outras. Alguns estudos, contudo, objetivam investigar relacionamentos mais complexos entre variáveis. Uma mediadora é uma variável que constitui parte do processo de intervenção entre duas outras variáveis. Em outras palavras,

ela explica por que duas variáveis se relacionam uma à outra. Por exemplo, sabemos que a aptidão se relaciona ao desempenho, de forma que, se você tirar uma boa nota na parte quantitativa do teste SAT, provavelmente terá um bom desempenho em cursos de estatística. Mas esse fato isoladamente não nos informa exatamente por que essas variáveis são relacionadas. Uma possibilidade é que a aptidão reforça a motivação e a motivação resulta em mais empenho e, conseqüentemente, um melhor desempenho. Dessa forma, alunos com boas pontuações no teste SAT são mais confiantes na própria capacidade e mais motivados a se empenhar nos cursos quantitativos. Eles se empenham em suas aulas de estatística, o que leva a um melhor desempenho. Neste exemplo, a motivação é uma variável mediadora.

Uma moderadora é uma variável que afeta a relação entre duas outras variáveis. Os participantes de um nível da variável moderadora apresentarão uma relação diferente entre duas outras variáveis em comparação com os participantes de outro nível. O sexo (masculino ou feminino) atua como um moderador se a relação entre duas variáveis diferir para homens e mulheres. Por exemplo, suponha que a correlação entre as pontuações no SAT e as notas nos cursos de estatística seja 0,5 para mulheres, mas apenas 0,1 para homens. Seria possível afirmar que o sexo (masculino ou feminino) modera a relação entre as pontuações do SAT e as notas em cursos de estatística. Variáveis contínuas também podem ser moderadoras. Por exemplo, seria possível que a relação entre as pontuações no SAT e as notas nos cursos de estatística fosse mais forte para estudantes mais velhos que para os mais novos. Nesse caso, a idade modera a relação.

É comum confundir a mediação e a moderação, até em artigos em periódicos científicos. Mantenha em mente que uma mediadora é uma variável interveniente que explica a relação entre duas outras variáveis. Ela diz respeito à relação causal de eventos na qual uma variável causa a mediadora, que, por sua vez, causa outra variável. Já uma moderadora é uma variável que altera a relação entre duas outras variáveis. Em outras palavras, a relação é diferente em um nível da moderadora em comparação com outro nível.

2.6 Ética na pesquisa

Os princípios éticos dos psicólogos organizacionais se aplicam tanto para a pesquisa quanto para a prática. A principal consideração ética é que o pesquisador deve proteger o bem-estar dos participantes da pesquisa. Isso significa que manipulações, como um procedimento de treinamento experimental, não devem ser utilizadas se puderem prejudicar os participantes. Mesmo no caso de estudos não experimentais, como levantamentos, o pesquisador deve tomar o cuidado de proteger as identidades quando apropriado. Se os respondentes de um levantamento derem um *feedback* negativo sobre seus supervisores, estes não devem ter acesso a informações que possibilitem descobrir a origem desse *feedback*. Assim, não pode haver represálias contra um subordinado por dizer algo que desagradou o supervisor.

Em algumas ocasiões, contudo, demandas conflitantes podem dificultar decidir exatamente o que é eticamente correto. Seria considerado antiético violar o sigilo e revelar as identidades dos funcionários participantes do levantamento. Por outro lado, um psicólogo que trabalha para uma organização tem a responsabilidade ética para com aquela organização tanto quanto para com os funcionários individuais. Essa responsabilidade deve se estender à identificação de funcionários insatisfeitos que podem causar problemas ou precisar de ajuda. Um psicólogo pode precisar ponderar o bem-estar dos funcionários em relação ao bem-estar da organização. Essa dupla responsabilidade cria um dilema ético por colocar o psicólogo diante de demandas conflitantes. Não é fácil saber qual é a coisa certa a fazer em todas as situações. Um psicólogo organizacional deve ponderar cuidadosamente os custos de diferentes ações a todas as pessoas envolvidas. Um psicólogo ético recorrerá a outros psicólogos e aos superiores para discutir o problema objetivando tomar uma decisão ética e satisfatória. Em alguns casos, o psicólogo pode ser forçado a se colocar ao lado da organização ou arriscar ser demitido.

É uma boa ideia tentar se adiantar a essas situações e evitá-las. Se você suspeitar que os supervisores podem exigir que a identidade dos funcionários lhes sejam reveladas, conduza levantamentos anônimos. Se você não conhecer as identidades, também não poderá revelá-las. Mesmo assim, podem surgir dilemas éticos tanto na prática quanto na pesquisa. Elas podem ser de difícil resolução porque

alguém pode sair prejudicado independentemente da ação tomada. Por exemplo, um psicólogo pode ficar sabendo de infrações da política da empresa cometidas por um funcionário. Se nada for feito, a empresa pode sofrer danos, mas, se a pessoa for denunciada, ela pode ser demitida.

Outro princípio ético estabelece que os participantes dos estudos devem ser informados da natureza e da finalidade de um estudo antes de aceitarem participar. Se houver até mesmo a mais ligeira possibilidade de a participação implicar alguma desvantagem, os participantes devem ser solicitados a assinar uma declaração de consentimento informado. Esses documentos explicam a natureza de um estudo, o que se espera dos participantes e informam aos mesmos que eles podem se retirar a qualquer momento do experimento. Apesar de poder ser embaraçoso utilizar documentos como esses em ambientes organizacionais, o consentimento informado implica que os participantes estão cientes e compreendem os riscos possíveis. Isso protege o pesquisador de ações legais em consequência de danos, reais ou imaginários, supostamente resultantes da participação. Mantenha em mente que os psicólogos organizacionais de atuação prática também devem se voltar às questões éticas, mas o consentimento informado não é normalmente utilizado quando os funcionários são solicitados a fazer coisas que constituem parte de suas funções ou que são necessárias para seu trabalho e não exclusivamente para a pesquisa.

Resumo

A psicologia organizacional é uma ciência porque os métodos utilizados na pesquisa são métodos científicos. Isso significa que os psicólogos organizacionais coletam e analisam dados para lidar com questões e problemas organizacionais. Um estudo científico no campo da psicologia organizacional começa com uma questão de pesquisa, a qual define o propósito do estudo. A questão leva a uma hipótese de pesquisa, que representa o melhor palpite do pesquisador em relação aos resultados do estudo. Uma hipótese específica servirá como a base para o *design* de um estudo.

Um estudo de psicologia organizacional pode ser conduzido em campo ou em um laboratório. Em um ambiente de campo, o fenômeno em questão ocorre naturalmente; já no laboratório, ele é criado. A generalização significa que os resultados de um dado estudo podem ser estendidos a outros ambientes e situações. O controle é um componente importante das pesquisas por permitir a exclusão de explicações alternativas para os resultados. Há muitas abordagens diferentes para atingir o controle nos estudos. A alocação aleatória implica a escolha não sistemática dos participantes, de forma que cada pessoa tem as mesmas chances de ser alocada em diferentes condições de tratamento. A seleção aleatória significa que todo possível participante tem a mesma probabilidade de ser escolhido para participar do estudo. A interferência entre variáveis ocorre quando duas ou mais variáveis são de tal forma inter-relacionadas que é difícil tirar conclusões sobre qualquer uma delas.

Os *designs* de pesquisa podem ser divididos em experimentais e não experimentais. Nos *designs* experimentais, o pesquisador aloca aleatoriamente os participantes a condições criadas para o estudo. Já os *designs* não experimentais envolvem observação sem a alocação de participantes ou criação de condições.

A mensuração é o processo pelo qual as características de pessoas ou coisas são quantificadas. A confiabilidade se refere à coerência da mensuração, ao passo que a validade significa que inferências podem ser traçadas sobre o significado de uma medida. Os dados gerados por um estudo são analisados com métodos estatísticos. A estatística descritiva resume os dados de um estudo e a estatística inferencial possibilita a interpretação dos resultados.

Os princípios éticos da pesquisa devem ser aplicados aos estudos conduzidos pelos psicólogos organizacionais. Em geral, os pesquisadores devem garantir que seus estudos não prejudiquem ninguém. Isso é feito se certificando de que os procedimentos não sejam

perigosos ou prejudiciais. Os participantes devem ser informados da natureza de um estudo, lendo e assinando uma declaração de consentimento informado, e devem se sentir à vontade para se recusar a participar. O pesquisador deve tomar o cuidado de proteger a identidade dos participantes quando as informações fornecidas puderem ser usadas para prejudicá-los de qualquer maneira.

Na prática

Métodos utilizados nas pesquisas da psicologia organizacional

Leia um artigo que descreva uma pesquisa em uma das publicações de psicologia organizacional relacionadas na [Tabela 1.1](#). Responda as questões a seguir sobre o artigo.

1. Qual é a questão de pesquisa sendo endereçada?
2. Qual é uma hipótese do artigo?
3. Que tipo de *design* de pesquisa foi utilizado?
4. O que os autores dizem sobre a confiabilidade de suas mensurações?
5. Cite uma estatística inferencial relatada pelos autores, no estudo.
6. Qual é a conclusão mais importante do estudo?

Parte II

Avaliação do trabalho, desempenho e pessoas

Análise do trabalho

[Introdução](#)

[3.1 O que é análise do trabalho?](#)

[3.2 Objetivos da análise do trabalho](#)

[3.3 Como as informações de análise do trabalho são coletadas?](#)

[3.4 Métodos de análise do trabalho](#)

[3.5 Confiabilidade e validade das informações para a análise do trabalho](#)

[3.6 Avaliação do trabalho](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Relacionar as utilizações das informações relativas à análise do trabalho;
- ▶ Descrever as fontes e métodos de coleta de informações de análise do trabalho;
- ▶ Discutir os diferentes métodos de análise do trabalho;
- ▶ Descrever as evidências de confiabilidade e validade dos métodos de análise do trabalho;
- ▶ Explicar como a avaliação do trabalho é utilizada para determinar níveis salariais.

Introdução

Como você descreveria o trabalho de um policial? Quais são as diferentes tarefas realizadas pelos policiais e quanto tempo eles passam em cada uma? Em que extensão é difícil aprender a realizar bem as várias tarefas e quanto tempo isso leva? Quais características pessoais são necessárias para realizar cada tarefa, bem como o trabalho, com um todo? Uma série de técnicas que os psicólogos organizacionais chamam de análise do trabalho foi desenvolvida para lidar com essas questões.

Até para os trabalhos mais conhecidos, uma análise do trabalho é necessária para proporcionar uma visão precisa de todos os detalhes envolvidos no serviço e todas as características necessárias para os trabalhadores. Por exemplo, todo mundo conhece até certo ponto o trabalho de um policial. No entanto, a percepção pública do trabalho se baseia em grande parte em representações em filmes e programas

de TV, como *Law and Order* e *CSI*. Os programas de TV se concentram nos aspectos mais dramáticos do trabalho, o que raramente acontece. A maioria dos policiais passa mais tempo em tarefas de patrulha de rotina e preenchendo a papelada do que detendo criminosos (Bernardin, 1988). É comum na TV ver policiais trocando tiros com criminosos, mas isso é raro no dia a dia dos policiais. Uma análise aprofundada do trabalho proporcionaria uma visão precisa do que os oficiais fazem o dia inteiro no trabalho. O trabalho dos policiais tem sido extensivamente estudado com muitos diferentes métodos e procedimentos de análise do trabalho. Analisaremos alguns deles ao longo deste capítulo.

Há duas categorias diferentes de análise do trabalho – a análise orientada ao trabalho em si e a análise orientada à pessoa (ou funcionário). A análise do trabalho orientada ao próprio trabalho se concentra nas tarefas realizadas ali, ao passo que a análise do trabalho é orientada à pessoa e se ocupa das características pessoais necessárias para realizar um trabalho. Em outras palavras, os procedimentos orientados ao trabalho descrevem trabalhos, enquanto os procedimentos orientados à pessoa descrevem as características de que as pessoas precisam para realizá-los. Ambos são importantes ferramentas para descrever o trabalho e seus requisitos.

Neste capítulo, discutiremos as abordagens orientadas ao trabalho e orientadas à pessoa, bem como os métodos específicos utilizados para cada uma delas. Também discutiremos as utilizações e propósitos das informações para a análise do trabalho, as fontes de informações para essa análise e a confiabilidade e a validade dos métodos para realizá-la. Por fim, abordaremos a avaliação do trabalho, uma técnica de análise do trabalho utilizada para decidir níveis salariais.

3.1 O que é análise do trabalho?

A análise do trabalho é um método para descrever diferentes tipos de trabalho e/ou os atributos humanos necessários para realizá-los. De acordo com Brannick, Levine e Morgeson (2007), uma análise do trabalho formal é composta de três elementos:

- ▶ o procedimento deve ser sistemático, o que significa que o analista especifica antecipadamente um procedimento e o segue;
- ▶ o trabalho é dividido em unidades menores; em outras palavras, descrevemos os componentes do trabalho, e não ele como um todo;
- ▶ a análise resulta em material escrito, seja eletrônico ou no papel.

Não existe uma única maneira correta de realizar uma análise do trabalho. Muitos métodos proporcionam diferentes tipos de informação sobre o trabalho e os atributos humanos necessários para sua realização. Como observamos acima, técnicas de análise podem ser utilizadas para coletar informações orientadas ao trabalho ou orientadas à pessoa, dependendo da finalidade desta análise.

3.1.1 A abordagem orientada ao trabalho

A **abordagem orientada ao trabalho** proporciona informações sobre a natureza das tarefas realizadas durante essa atividade. Alguns métodos descrevem as tarefas em si e outros proporcionam informações sobre as características dessas tarefas. Por exemplo, um dever de um policial poderia ser:

Preencher um relatório depois de deter um suspeito.

A afirmação acima descreve algo que um policial faz. Uma característica do trabalho de um policial seria:

Usar caneta e papel

A característica não é uma tarefa específica, mas descreve aspectos em comum com várias tarefas. Um policial realiza muitas atividades envolvendo a escrita, como preencher vários tipos de relatórios e multar motoristas. A finalidade da análise do trabalho determina que tipo de abordagem deve ser mais útil. As descrições da tarefa dão uma ideia do que as pessoas fazem no trabalho, ao passo que as características das tarefas podem ser utilizadas para comparar a natureza das tarefas em diferentes tipos de trabalho. Policiais e professores têm em comum a característica de usar papel e caneta para realizar as tarefas, de forma que pode haver algumas semelhanças nos tipos de tarefas, apesar de as tarefas específicas em si poderem variar.

As tarefas podem ser organizadas em uma hierarquia na qual descrições mais amplas podem ser segmentadas em partes cada vez menores do trabalho. Por exemplo, uma das principais tarefas dos policiais é deter suspeitos. Essa função pode ser segmentada nas ações específicas envolvidas, como:

- ▶ ir à casa do suspeito para detê-lo;
- ▶ bater à porta e identificar-se;
- ▶ algemar o suspeito;
- ▶ informar o suspeito de seus direitos;
- ▶ colocar o suspeito na viatura;
- ▶ levar o suspeito à delegacia.

Brannick et al. (2007) discutiram uma hierarquia contendo cinco níveis de especificidade:

1. Posição;
2. Dever;
3. Tarefa;
4. Atividade;
5. Elemento.

Uma *posição* é uma coletânea de deveres que podem ser realizados por um único indivíduo. Normalmente, cada funcionário tem uma única posição, apesar de ser possível ter mais de uma. Além disso, várias posições similares podem receber o mesmo título; por exemplo, vários policiais em uma delegacia podem ter o título de “patrulheiro”, apesar de cada um ter uma posição distinta e um conjunto específico de tarefas. Uma posição pode envolver patrulhar, com a viatura, um bairro da cidade; outra posição pode envolver patrulhar a pé e uma terceira pode envolver trabalhar na delegacia em uma função de escritório.

Um *dever* é um componente principal de um trabalho. Para um policial, um dever seria:

Garantir o cumprimento da lei

Cada dever é realizado desempenhando uma ou mais tarefas associadas.

Uma *tarefa* é uma parte completa do trabalho que atinge algum objetivo específico. Uma das tarefas envolvidas em garantir o cumprimento da lei é:

Deter suspeitos de transgredirem a lei

Cada tarefa pode ser dividida em *atividades*, que são as partes individuais que compõem a tarefa. Nesse caso, as atividades que constituem a tarefa de deter suspeitos poderiam incluir:

Ir à casa do suspeito

Para realizar essa atividade, uma série de ações bastante específicas, ou *elementos*, são envolvidas, como:

Dar a partida na viatura

A maioria dos trabalhos inclui vários deveres; cada dever é associado a várias tarefas; cada tarefa é associada a várias atividades; e cada atividade pode ser segmentada em vários elementos. Isso significa que uma análise do trabalho pode conter um grande volume de informações específicas sobre o que acontece em um determinado trabalho. Uma análise que chega ao nível dos elementos do trabalho resulta em um longo e detalhado relatório.

3.1.2 A abordagem orientada à pessoa

A abordagem orientada à pessoa proporciona uma descrição das características ou CHAOs necessários para uma pessoa realizar com sucesso um determinado trabalho. A sigla CHAOs se refere ao conhecimento, às habilidades, aptidões e outras características necessárias para realizar o trabalho. As três primeiras características se concentram principalmente no desempenho em si; as “outras” referem-se ao ajuste e à satisfação, bem como ao desempenho no trabalho.

Conhecimento é o que uma pessoa precisa saber para realizar um determinado trabalho. Por exemplo, um carpinteiro precisa conhecer os códigos locais de construção civil e as normas de segurança para o manuseio das ferramentas.

Habilidade refere-se ao que uma pessoa é capaz de fazer no trabalho. Um carpinteiro deve saber interpretar plantas e utilizar as ferramentas.

Aptidão é o talento ou a capacidade da pessoa de realizar as tarefas envolvidas no trabalho ou aprendê-las. Em outras palavras, é o potencial da pessoa de desenvolver habilidades. A maioria das habilidades requer uma ou mais aptidões. A habilidade de utilizar ferramentas requer inúmeras aptidões, inclusive coordenações motora e visual. Para construir o telhado de uma casa, um carpinteiro deve ter um bom equilíbrio e a capacidade de trabalhar rapidamente.

Por fim, as outras características pessoais constituem todos os aspectos relevantes ao trabalho não incluídos nas outras três características. Um carpinteiro deve estar disposto a realizar tarefas manuais e trabalhar ao ar livre.

Apesar de parecerem se sobrepor, CHAOs e tarefas são conceitos completamente distintos. Uma tarefa é algo que uma pessoa faz. Já um CHAO é um atributo ou característica da pessoa que é necessário para realizar uma tarefa ou tarefas específicas. As tarefas determinam o que é feito no trabalho, ao passo que os CHAOs descrevem o tipo de pessoa necessária. A [Tabela 3.1](#) apresenta alguns exemplos de tarefas e CHAOs associados.

Muitos métodos foram desenvolvidos para realizar análises orientadas tanto ao trabalho quanto à pessoa. Alguns são específicos a um ou aos dois principais tipos de análise, enquanto outros podem ser utilizados para uma ou para a outra abordagem de análise. A adequação de um determinado método depende de seu objetivo, o nosso próximo tópico de discussão.

[Tabela 3.1](#) Exemplos de CHAOs e tarefas associadas

CHAO	Tarefa
Conhecimento dos procedimentos legais de detenção de	Deter os suspeitos

suspeitos	Deter os suspeitos
Habilidade na utilização de uma arma de fogo	Praticar tiro ao alvo
Aptidão para se comunicar com os outros	Mediar uma discussão entre duas pessoas para impedir um incidente violento
Coragem (bem como outras características pessoais)	Entrar em um beco escuro para deter um suspeito

3.2 Objetivos da análise do trabalho

As informações da análise do trabalho têm muitas finalidades. Elas podem atuar como a base sobre as quais muitas outras atividades e funções são desenvolvidas. Ash e Levine (1980) esboçaram 11 utilizações comuns das informações das análises do trabalho, 5 das quais discutiremos nesta seção do capítulo bem como duas outras não incluídas na lista elaborada por eles. Uma sexta utilização das informações da análise do trabalho para determinar níveis salariais será discutida mais adiante, na seção “Avaliação do trabalho”. As 11 utilizações são apresentadas na [Tabela 3.2](#).

Tabela 3.2 Onze utilizações das informações da análise do trabalho

Fonte: Baseado em “A Framework for Evaluating Job Analysis Methods”, R. A. Ash e E. L. Levine, 1980, *Personnel Psychology*, 57, 53-59.

Utilização	Descrição
Desenvolvimento de carreira	Determinar os CHAOs necessários para o avanço na carreira
Questões legais	Demonstrar a relevância dos CHAOs no trabalho
Avaliação de desempenho	Determinar critérios para avaliar o desempenho
Recrutamento e seleção de funcionários	Determinar as características dos candidatos para fundamentar a contratação
Treinamento	Sugerir áreas para o treinamento
Determinação de salários	Determina os níveis salariais para as funções
Eficiência/segurança	Projeta as funções tendo em vista a eficiência e a segurança
Classificação do trabalho	Agrupar trabalhos similares em grupos
Descrição do trabalho	Elaborar breves descrições dos trabalhos

3.2.1 Desenvolvimento de carreira

Muitas organizações possuem sistemas que permitem que os funcionários subam a posições cada vez mais altas na hierarquia. Isso é conhecido como de **plano de carreira**: uma progressão de posições é determinada para as pessoas desenvolverem as habilidades necessárias e manterem um bom desempenho no trabalho. Talvez o sistema de plano de carreira mais conhecido seja o dos militares do exército: o tenente é promovido a capitão, que é promovido a major, depois a tenente-coronel, depois a coronel e, por fim, a general. Nem todos conseguem chegar ao topo da hierarquia, devido a oportunidades limitadas de promoção e à incapacidade de desenvolver os CHAOs necessários.

Nos últimos anos, **sistemas de competências** se popularizaram nas organizações para recompensar funcionários pelo desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias tanto para melhorar o desempenho quanto para serem promovidos (Levenson, Van der Stede & Cohen, 2006). Sistemas como esse requerem a identificação de competências críticas; a disponibilização de recursos para o aprendizado e o desenvolvimento de competências; além de um procedimento para avaliar o progresso.

A análise do trabalho contribui para o desenvolvimento da carreira dos funcionários, dando-nos uma boa ideia dos CHAOs necessários para o trabalho em cada nível do plano de carreira e identificando as competências-chave. O conhecimento dos requisitos para os CHAOs pode ser incorporado aos programas de treinamento e desenvolvimento do funcionário, que podem se concentrar nas habilidades necessárias para o avanço na carreira. Isso beneficia os funcionários porque eles são informados exatamente a respeito do que precisam para se qualificarem a uma promoção e ao mesmo tempo beneficia as organizações, que, com isso, sempre terão candidatos disponíveis para ocupar as posições mais elevadas.

3.2.2 Questões legais

A maioria dos países industrializados tem leis proibindo práticas de emprego discriminativas, especialmente na contratação dos funcionários. No Canadá e nos Estados Unidos, por exemplo, é ilegal discriminar os funcionários com base em idade, cor, deficiências, sexo, raça ou religião. Apesar de os grupos específicos protegidos contra a discriminação variarem de um país ao outro, a ideia básica de que as decisões que afetam as pessoas devem ser justas é praticamente universal. A justiça no emprego significa que as decisões devem se basear no desempenho ou potencial no trabalho e não em características pessoais irrelevantes. A análise do trabalho proporciona uma lista de CHAOs relevantes para fundamentar a contratação e evitar fundamentar essas decisões em características pessoais irrelevantes.

Um importante conceito legal no mercado de trabalho americano é o das **funções essenciais**, que são ações que devem ser realizadas em um trabalho. Um recepcionista deve atender o telefone, por exemplo. Uma função não essencial pode ser realizada ocasionalmente, mas não é importante para uma pessoa nessa posição. Um zelador pode atender ocasionalmente o telefone, mas isso não constitui uma parte importante de seu trabalho.

O conceito da função essencial é importante na decisão de contratar ou não uma pessoa portadora de uma deficiência. Nos Estados

Unidos, uma organização pode negar legalmente um emprego a um deficiente incapaz de realizar, em determinadas condições, as funções essenciais do trabalho em questão (veja o Capítulo 6). É ilegal recusar-se a contratar indivíduos portadores de deficiências alegando que eles não são capazes de realizar funções não essenciais, já que essas funções podem ser realizadas facilmente por outra pessoa ou não precisam ser realizadas no trabalho em questão. No caso de funções não essenciais e, por vezes, também no caso das funções essenciais, exige-se que uma organização faça ajustes razoáveis para que a pessoa seja capaz de realizar o trabalho (Cleveland, Barnes-Ferrell & Ratz, 1997), como veremos detalhadamente no Capítulo 5.

A análise do trabalho é utilizada para identificar funções essenciais e CHAOs (Mitchell, Alliger & Morfopoulos, 1997), o que pode ajudar a garantir que as decisões relativas às ações que afetam as pessoas se fundamentem em fatores pessoais relevantes ao trabalho. Por exemplo, um sistema legalmente defensável de contratação de pessoal deve se basear em CHAOs comprovadamente relevantes ao trabalho em questão. Decisões de promoção devem se basear pelo menos em parte nos CHAOs dos possíveis candidatos à posição. Só as pessoas que possuírem as características necessárias para o trabalho devem ser consideradas. Quando os CHAOs são determinados com base em uma análise do trabalho adequadamente conduzida, as ações dos funcionários fundamentadas nesses CHAOs provavelmente serão legais. Além disso, os funcionários e candidatos a emprego provavelmente considerarão que estão sendo tratados com justiça e terão menos chances de processar o empregador alegando discriminação.

3.2.3 Avaliação de desempenho

Para que um sistema de avaliação de desempenho seja bem elaborado, ele deverá se basear em uma análise do trabalho. O desenvolvimento de critérios, determinando os principais componentes do desempenho no trabalho a serem avaliados, constitui uma das utilizações mais importantes das informações das análises de trabalho. Uma análise orientada ao trabalho proporciona uma lista dos principais componentes de um trabalho, que podem ser utilizados como dimensões para a avaliação do desempenho.

Os métodos de avaliação de desempenho focado no comportamento, que discutiremos no Capítulo 4, baseiam-se em uma análise do trabalho. Os comportamentos específicos avaliados com métodos como esses são determinados com base em **incidentes críticos**, identificados a partir de uma análise do trabalho (Flanagan, 1954). Esses incidentes críticos são comportamentos que representam níveis diferentes de desempenho no trabalho, de excelente a fraco, e constituem uma parte importante da avaliação do desempenho. Um incidente fraco descreveria como uma pessoa foi ineficaz, como um policial se envolvendo em uma acalorada discussão com um cidadão que acabou em violência. Um bom incidente descreveria como uma pessoa fez algo que deu certo, como um policial neutralizando uma interação potencialmente violenta, permitindo que a pessoa explique seu lado da história.

3.2.4 Seleção

O primeiro passo para decidir quem contratar é determinar os atributos humanos ou CHAOs necessários para o sucesso no trabalho em questão. Isso significa que uma análise do trabalho orientada à pessoa deveria ser o primeiro passo no *design* de um sistema de seleção de funcionários. Uma vez identificados os CHAOs para um trabalho, procedimentos podem ser escolhidos para decidir em que extensão os candidatos se adaptam aos requisitos para o trabalho. Isso é feito utilizando métodos como entrevistas e testes psicológicos para avaliar as características individuais (veja o Capítulo 5).

Uma análise do trabalho orientada à pessoa produz uma lista dos CHAOs necessários para um determinado trabalho. Esses CHAOs incluem tanto as características que normalmente se espera que um candidato apresente no momento da contratação quanto as características que serão desenvolvidas no trabalho por meio de experiência e treinamento. A maioria das posições contábeis em grandes organizações, por exemplo, requerem que o candidato seja formado em contabilidade. Isso assegura que a maioria dos candidatos tenha um nível razoável de conhecimento sobre os princípios e procedimentos contábeis. O conhecimento específico sobre as políticas e práticas da organização é desenvolvido no trabalho. Isso nos leva à próxima utilização das informações das análises do trabalho: o treinamento.

3.2.5 Treinamento

Os CHAOs necessários para um trabalho sugerem as áreas às quais as iniciativas de treinamento devem ser direcionadas. Os CHAOs que os candidatos não apresentam quando se candidatam a uma posição constituem áreas nas quais eles devem ser treinados caso contratados. Um programa de treinamento eficaz em uma organização deveria ser baseado em uma análise aprofundada dos CHAOs necessários para um trabalho. Os CHAOs necessários podem ser comparados com os CHAOs dos candidatos ou funcionários. As deficiências por parte dos candidatos ou funcionários constituem áreas às quais iniciativas de treinamento devem ser direcionadas se as características puderem ser desenvolvidas. Por exemplo, não é possível treinar uma pessoa a ser mais alta se o trabalho incluir um requisito de altura.

3.2.6 Orientação vocacional

Uma importante função da educação, inclusive no nível superior, é ajudar os estudantes a fazerem escolhas vocacionais em relação às suas carreiras futuras. Várias ferramentas de orientação vocacional foram desenvolvidas para ajudar as pessoas a encontrarem a relação entre seus CHAOs com os CHAOs necessários para os diferentes trabalhos. Algumas dessas ferramentas tentam relacionar preferências e personalidades individuais com ocupações que as pessoas poderiam apreciar. Outras abordagens comparam competências individuais com requisitos de trabalho. A análise do trabalho é uma ferramenta particularmente útil para comparar os CHAOs das pessoas com os CHAOs necessários para diferentes ocupações.

Converse, Oswald, Gillespie, Field, Bizot e Smither (2004) apresentaram um exemplo de como a análise do trabalho pode ser aplicada à orientação vocacional. Eles utilizaram a análise do trabalho para determinar os CHAOs necessários para ocupações específicas. Uma amostra de indivíduos fez uma bateria de testes de aptidão e seus perfis de aptidão foram comparados com os requisitos de cada um dos trabalhos disponíveis. Pontuações indicando em que extensão os CHAOs individuais se relacionavam com os requisitos do trabalho foram calculadas para indicar as ocupações mais e menos adequadas para cada pessoa. Por exemplo, as aptidões de uma determinada pessoa constituíram uma boa correspondência com ocupações envolvendo dirigir, como motorista de caminhão ou operador de metrô, mas não constituíram uma boa correspondência com ocupações relacionadas à saúde, como médico ou enfermeiro. As aptidões de outra pessoa corresponderam bem às necessárias para atuar como operador de maquinário de produção, mas não para uma carreira de biólogo.

3.2.7 Pesquisa

Outra utilização das informações da análise do trabalho é na pesquisa. Muitos pesquisadores se interessam por descobrir o papel dos requisitos de trabalho ou características das tarefas em muitos fenômenos organizacionais sobre os quais discutiremos neste livro, variando de motivação e desempenho à saúde e segurança do funcionário. Por exemplo, Elovainio e Kivimäki (1999) utilizaram dados de análise do trabalho em seu estudo das diferenças individuais no estresse no trabalho (veja o quadro “Pesquisa internacional”). Nesse estudo finlandês, foi demonstrado que as pessoas que apresentam aversão à mudança e à incerteza provavelmente vivenciarão altos níveis de pressão emocional (ansiedade e tensão) no trabalho – mas só se seus trabalhos forem complexos, de acordo com os resultados da análise do trabalho. Se os trabalhos forem simples, essas pessoas não têm mais chances de se sentirem pressionadas que as pessoas que apreciam a mudança e a incerteza.

Pesquisa internacional

Psicólogos reconheceram há muito tempo a existência de amplas diferenças individuais no que as pessoas consideram estressante – o que uma pessoa considera desagradável, outra considera agradável. Os autores desse estudo investigaram o papel de uma variável de personalidade no estresse ocupacional para verificar se o contexto do trabalho fazia alguma diferença.

O estudo foi conduzido na Finlândia com uma amostra de 734 funcionários públicos locais de seis centros de saúde. Um questionário foi aplicado para avaliar as seguintes características de personalidade: necessidade de estrutura e pressão emocional no trabalho. A complexidade do trabalho foi avaliada com dados do *Dictionary of Occupational Titles* (dicionário de títulos ocupacionais). A variável de personalidade se relacionou à pressão em toda a amostra – as pessoas que precisavam mais de estrutura tendiam a sentir mais pressão no trabalho. No entanto, quando os autores incluíram a complexidade do trabalho na análise, eles descobriram que a constatação acima se aplicava apenas a indivíduos com trabalhos extremamente complexos. Para indivíduos com trabalhos simples, não foi encontrada nenhuma relação entre personalidade e pressão.

Os autores concluíram que o contexto do trabalho constitui um importante elemento no estresse no trabalho. As diferenças individuais por si só não explicam a pressão, que resulta da combinação de diferenças individuais e circunstâncias. Nesse caso, quando os trabalhos são simples, presumivelmente há um alto nível de estrutura, de forma que as pessoas que precisam de muita estrutura não têm muita razão de vivenciar o trabalho de maneira diferente daquelas que não sentem muita necessidade de estrutura. Contudo, quando os trabalhos são complexos e o nível de estrutura é baixo, os efeitos dessa variável de personalidade começam a ser notados.

Como observamos no Capítulo 1, a pesquisa na Escandinávia é quase exclusivamente voltada ao bem-estar do funcionário, e esse estudo não é uma exceção. Enquanto nos Estados Unidos um estudo de análise do trabalho provavelmente se ocuparia da seleção ou avaliação de desempenho do funcionário, na Finlândia, a mesma técnica é utilizada para estudar o estresse ocupacional.

Fonte: ELOVAINIO, M.; KIVIMÄKI, M. “Personal Need for Structure and Occupational Strain: an Investigation of Structural Models and Interaction with Job Complexity”, *Personality and Individual Differences*, 26, 209–222, 1999.

3.3 Como as informações de análise do trabalho são coletadas?

As informações de análise do trabalho são coletadas de várias maneiras. Todas elas utilizam pessoas treinadas na quantificação das características do trabalho e dos CHAOs necessários para realizar os diferentes aspectos desse serviço. Essas pessoas conduzem levantamentos com os funcionários que realizam o trabalho em questão, realizam o trabalho elas mesmas ou observam o trabalho sendo realizado.

3.3.1 Quem fornece as informações?

A maior parte das informações de análise do trabalho provém de uma das quatro fontes diferentes a seguir:

- ▶ analistas do trabalho;
- ▶ supervisores;
- ▶ encarregados do trabalho;
- ▶ observadores treinados.

Os analistas do trabalho e observadores treinados se ocupam de realizar eles mesmos o trabalho ou passam algum tempo observando os funcionários e traduzem as experiências em uma análise do trabalho. Os encarregados e supervisores são considerados **especialistas no assunto**, pessoas com conhecimento detalhado do conteúdo e dos requisitos dos próprios trabalhos ou dos trabalhos que supervisionam. Eles são solicitados a proporcionar informações sobre os trabalhos em entrevistas ou preenchendo questionários de análise do trabalho.

3.3.2 Abordagem à coleta de informações para a análise do trabalho

Os pesquisadores podem coletar informações de análise do trabalho de várias maneiras, sendo que as quatro mais comuns são:

- ▶ realizando eles mesmos o trabalho;
- ▶ observando os funcionários no trabalho;
- ▶ entrevistando os especialistas no assunto;
- ▶ aplicando questionários aos especialistas no assunto.

3.3.2.1 Realizar o trabalho

Uma maneira de coletar informações de análise do trabalho é o analista realizar ele mesmo algumas das tarefas do trabalho ou o trabalho como um todo. O trabalho pode ser realizado como um funcionário faria ou as tarefas podem ser realizadas em condições simuladas. Ao realizar o trabalho, o analista se informa sobre a natureza das tarefas e investiga como essas tarefas se inter-relacionam. Esse método também dá uma ideia do contexto no qual os funcionários realizam seus trabalhos. Tanto um vendedor de seguro quanto um policial, por exemplo, dirigem um automóvel, mas as condições nas quais isso é feito podem ser muito diferentes.

Apesar de esse método poder proporcionar boas informações, ele não é utilizado com frequência. Vivenciar o trabalho na prática pode ser dispendioso e consumir muito tempo. O analista pode precisar de um extenso treinamento antes de poder realizar o trabalho. Alguns trabalhos são perigosos, especialmente para uma pessoa inexperiente. Por fim, essa abordagem não indica de maneira clara que as tarefas podem diferir entre funcionários com o mesmo cargo.

3.3.2.2 Observar funcionários trabalhando

Outra maneira de coletar informações sobre um trabalho é observá-lo sendo realizado pelos funcionários. Os observadores podem ser analistas ou pessoas treinadas para observar outras. Eles muitas vezes recebem formulários para preencher sobre os trabalhos observados. O formulário pode conter uma lista de atividades e o observador indica com que frequência o funcionário observado realiza cada atividade. Como no caso da técnica anterior, observar os funcionários pode esclarecer o contexto no qual as tarefas do trabalho são realizadas, mas também pode ser uma técnica cara e demandar muito tempo. Além disso, os funcionários podem mudar o comportamento quando souberem que estão sendo observados.

3.3.2.3 Entrevistar funcionários

Uma das maneiras mais populares de coletar informações sobre os trabalhos é entrevistando especialistas no assunto familiarizados com o trabalho em questão. Os especialistas normalmente são os próprios encarregados do trabalho ou seus supervisores. As entrevistas são conduzidas por analistas ou entrevistadores treinados. Elas muitas vezes são utilizadas para gerar listas de todas as tarefas e atividades realizadas por todos os que trabalham na mesma função. Algumas tarefas podem ser realizadas por alguns poucos funcionários e outras podem ser realizadas por todos os funcionários, mas somente em raras ocasiões.

3.3.2.4 Aplicar um questionário

O questionário é o meio mais eficiente de coletar informações de análise do trabalho, podendo conter centenas de questões sobre o trabalho e ser facilmente aplicado a milhares de funcionários. Nenhuma outra técnica pode proporcionar tantas informações sobre os trabalhos com tão pouco esforço por parte do analista. O mesmo questionário pode ser aplicado a todos os funcionários com o mesmo cargo. Isso permite comparações entre grupos com a mesma função, mas com algumas características diferentes, como o local de trabalho.

3.3.2.5 Abordagens compostas

Cada um dos quatro métodos de coleta de informações de análise do trabalho tem suas próprias vantagens e limitações, apresentadas na [Tabela 3.3](#). Na prática, abordagens compostas são muitas vezes utilizadas de forma que as limitações de uma são compensadas pelos pontos fortes da outra. Por exemplo, um analista pode realizar ele mesmo o trabalho para ter uma ideia do contexto do serviço e aplicar questionários para obter informações detalhadas de uma ampla amostragem de funcionários com o mesmo cargo.

[Tabela 3.3](#) Vantagens e limitações de quatro técnicas utilizadas pelos analistas para coletar informações de análise do trabalho

Proporciona o contexto no qual o trabalho é realizado.

Vantagens:

Proporciona um extenso detalhamento sobre o trabalho.

Limitações: Não mostra as diferenças entre o trabalho de funcionários com o mesmo cargo.

É caro e demorado.

Limitações: Pode demandar um extenso treinamento do analista.

Pode ser perigoso para o analista.

Entrevistar os funcionários que realizam o trabalho

Proporciona pontos de vista variados sobre um trabalho.

Vantagens:

Pode mostrar diferenças entre encarregados do mesmo trabalho.

Demanda muito tempo em comparação com os questionários.

Limitações:

Não mostra os contextos nos quais as tarefas são realizadas.

Observar os funcionários realizando o trabalho

Proporciona uma visão relativamente objetiva do trabalho.

Vantagens:

Proporciona o contexto no qual o trabalho é realizado.

Requer muito tempo.

Limitações:

Os funcionários podem mudar o comportamento ao saber que estão sendo observados.

Administrar questionários aos funcionários que realizam o trabalho

Vantagens: É eficiente e barato.

Mostra diferenças entre encarregados do mesmo trabalho.

Vantagens: É de fácil quantificação e análise estatística.

É fácil comparar diferentes trabalhos em dimensões em comum.

Limitações: Ignora o contexto no qual o trabalho é realizado.

Restringe os respondentes às perguntas propostas.

Limitações: Requer conhecimento do trabalho para elaborar o questionário.

Permite que os encarregados do trabalho distorçam as respostas para que seus trabalhos pareçam ser mais importantes do que realmente são.

3.4 Métodos de análise do trabalho

Muitos métodos foram desenvolvidos para conduzir a análise do trabalho utilizando diferentes fontes de informação e diferentes modos de coleta das informações. Alguns métodos se concentram no trabalho, outros na pessoa e outros, ainda, em ambos. Os métodos variam na utilização das quatro fontes de informações de análise do trabalho e dos quatro modos de coletar informações. Muitos desses métodos utilizam mais de uma fonte e mais de um modo de coletar informações. Uma das razões para a existência de tantos métodos é que eles não se ajustam aos mesmos propósitos. Levine, Ash, Hall e Sistrunk (1983) descobriram que os analistas consideram diferentes métodos mais adequados para diferentes finalidades.

Nesta seção, abordaremos quatro dos vários métodos existentes de análise do trabalho. O inventário dos componentes do trabalho, a análise funcional do serviço e o questionário de análise de posição são métodos genéricos que podem ser utilizados para comparar diferentes cargos; já o inventário de tarefas é utilizado para proporcionar uma descrição dos componentes e tarefas específicas de um determinado trabalho. Cada método tem as próprias vantagens e foi desenvolvido para uma finalidade em particular.

3.4.1 Inventário dos componentes do trabalho

O **inventário dos componentes do trabalho (ICT)** foi desenvolvido na Grã-Bretanha para lidar com a necessidade de relacionar requisitos de trabalho às características dos trabalhadores (Banks, Jackson, Stafford & Warr, 1983). Esse método permite a avaliação simultânea dos requisitos do trabalho e os CHAOs de um funcionário. Em outras palavras, são relacionados os CHAOs para um trabalho e para um indivíduo e o grau de correspondência das listas é utilizado para descobrir se um indivíduo é adequado a um determinado trabalho ou se a pessoa precisa de treinamento adicional para realizar adequadamente um trabalho em particular. O inventário dos componentes do trabalho tem sido utilizado em instituições de ensino tanto para o desenvolvimento do currículo quanto para orientação vocacional.

O inventário dos componentes do trabalho cobre mais de 400 características dos trabalhos, que podem ser traduzidas em requisitos de habilidades. Cinco componentes das características do trabalho são representados nesse inventário:

- ▶ utilização de ferramentas e equipamentos;
- ▶ requisitos perceptuais (ou de percepção) e físicos;
- ▶ matemática;
- ▶ comunicação;
- ▶ tomada de decisões e responsabilidade.

A [Tabela 3.4](#) apresenta exemplos dos requisitos de habilidade de cada um dos cinco componentes para funções de escritório na Grã-Bretanha. Praticamente qualquer trabalho pode ser analisado com esse método, de forma que seus requisitos de habilidade podem ser comparados com as habilidades dos candidatos à função. Um banco de dados existente, de requisitos para muitos trabalhos, pode ser utilizado com pessoas que queiram saber em que extensão suas próprias habilidades correspondem às habilidades necessárias para a carreira escolhida.

[Tabela 3.4](#) Exemplos de habilidades frequentemente necessárias para ocupações administrativas na Grã-Bretanha agrupadas de acordo com os cinco componentes do inventário dos componentes do trabalho

Fonte: BANKS, M. H.; STAFFORD, E. M. "Skills Training for Clerical Work: Action Research Within the Youth Opportunities Programme", BACIE Journal, 37, 57-66, 1982.

Componente	Habilidade
Utilização de ferramentas e equipamentos	Utilização de canetas
	Utilização de telefone
Requisitos perceptuais (ou de percepção) e físicos	Atenção seletiva
	Destreza com as mãos/dedos/punhos
Matemática	Uso de decimais
	Uso de números inteiros
Comunicação	Orientar ou ajudar as pessoas
	Receber informações por escrito
Tomada de decisões e responsabilidade	Capacidade de decidir sobre o sequenciamento do trabalho
	Capacidade de decidir sobre padrões de trabalho

3.4.2 Análise funcional do trabalho

A **análise funcional do trabalho (AFT)** (Fine & Wiley, 1971) utiliza a observação e entrevistas com especialistas no assunto para proporcionar tanto uma descrição de um trabalho quanto pontuações em várias dimensões relativas ao trabalho e aos trabalhadores potenciais. As dimensões são aplicáveis a todos os trabalhos, de forma que o procedimento pode ser utilizado para traçar comparações entre diferentes trabalhos. A AFT foi o método de análise do trabalho utilizado para compilar o *Dictionary of Occupational Titles – Dicionário de títulos ocupacionais* (Departamento do Trabalho dos Estados Unidos, 1977, 1991), um extenso documento contendo informações de

análise de mais de 20 mil ocupações diferentes. O índice da edição de 1977 relaciona ocupações tão específicas quanto pescadores de abalones (mergulhadores especializados em coletar os abalones, um tipo de molusco) a inspetores de zyglo (técnica para detectar a presença de fissuras em materiais utilizando o zyglo, uma substância fluorescente), ambas descritas na [Tabela 3.5](#). A descrição do *Dictionary of Occupational Titles* para o trabalho de um policial é apresentada na [Tabela 3.6](#). A versão impressa do *Dictionary of Occupational Titles* foi substituída por um recurso eletrônico expandido, a Occupational Information Network (Rede de Informações Ocupacionais).

Tabela 3.5 Exemplos resumidos de verbetes do *Dictionary of Occupational Titles*, 4ª edição, 1977

Pescador de abalones: coleta ou cultiva vida marinha, como poríferos, abalones, pérolas e ostras do fundo do mar, usando traje e equipamento de mergulho ou roupa especial contendo um tubo de ar ligado à superfície para respirar.

Inspetor de zyglo: aplica soluções de óxido de ferro e zyglo a peças de metal e aço e analisa as peças sob luz negra e fluorescente para detectar defeitos, como fissuras, soldas rompidas ou fraturas.

Tabela 3.6 Descrição resumida do trabalho de um policial no *Dictionary of Occupational Titles*, 1977

Os patrulheiros são alocados ao controle de trânsito, prevenção do crime e detenção de transgressores. Observam pessoas e estabelecimentos suspeitos e reportam ao oficial superior. Dispersam grupos agressivos em concentrações públicas. Multam infratores de trânsito. Podem solicitar o rebocamento de veículos abandonados.

3.4.2.1 Occupational Information Network (rede de informações ocupacionais)

Com a ajuda de muitos psicólogos organizacionais tanto de empresas de pesquisa quanto de universidades, o Departamento do Trabalho dos Estados Unidos lançou a Occupational Information Network (O*NET), ou Rede de Informações Ocupacionais, nos anos 1990, que é constantemente desenvolvida e atualizada. Esse sistema de informações é um recurso computadorizado que oferece informações relacionadas ao trabalho para aproximadamente 1.100 grupos de trabalhos com características em comum (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, Fleishman, Levin, et al., 2001).

A O*NET começou com grande parte do material proveniente do *Dictionary of Occupational Titles*, mas os conteúdos da O*NET são muito mais extensos do que qualquer tentativa anterior de sistematizar esse conhecimento. A rede disponibiliza um enorme volume de informações sobre o conteúdo dos trabalhos e os CHAOs necessários para os trabalhadores. O *O*NET98 Data Dictionary* (Departamento do Trabalho dos Estados Unidos, 1998) relaciona mais de 450 dimensões distintas de acordo com as quais os trabalhos são descritos e classificados. A [Tabela 3.7](#) (coluna 1) apresenta os seis domínios do modelo da O*NET. Metade dos domínios (requisitos de experiência, requisitos do trabalhador e características do trabalhador) relaciona os CHAOs. Os requisitos de ocupação e informações específicas à ocupação se voltam a características das tarefas do trabalho. Já o critério das características da ocupação lida com outros tipos de informação referentes ao mercado de trabalho e salários para um determinado trabalho.

Tabela 3.7 Amostra das informações proporcionadas pela O*NET para o trabalho de um patrulheiro

Fonte: Arquivos do O*NET98 Database, acessados com a versão 1.0 do O*NET98 Viewer, Departamento do Trabalho dos Estados

Unidos.

Domínio	Conteúdo do domínio	Exemplos de informações sobre o trabalho de um patrulheiro
Requisitos de experiência	Treinamento, aprendizado, credenciamento.	Treinamento em escolas vocacionais, experiência prática relacionada ou título de associado. Pode exigir bacharelado.
Requisitos do trabalhador	Habilidades básicas, habilidades interfuncionais, conhecimentos gerais, educação.	Habilidade em identificação de problemas e comunicação. Conhecimento de leis e segurança pública.
Características do trabalhador	Aptidões, interesses, estilos de trabalho.	Reação rápida e visão de longo alcance. Interesse nas atividades do trabalho voltadas a ajudar as pessoas. Orientado a realizações.
Requisitos da ocupação	Atividades generalizadas de trabalho, contexto do trabalho, contexto organizacional.	Trabalhar com o público, dirigir automóveis ou operar equipamentos.
Informações específicas à ocupação	Conhecimento ocupacional, habilidades ocupacionais, tarefas, maquinário, ferramentas e equipamentos.	Patrulha áreas específicas, mantém a ordem, detém transgressores, monitora o trânsito.
Características da ocupação	Informações do mercado de trabalho, visão geral da ocupação, salários.	As projeções de empregabilidade sugerem um aumento de 17,8% de 1996 a 2006. O salário médio americano é de \$34.632 anuais.

Com a O*NET, é possível consultar um determinado trabalho e obter uma descrição e informações detalhadas em relação aos seis domínios. Apesar de os dados básicos serem os mesmos, a versão em CD-ROM e a versão on-line apresentam as informações em um formato um pouco diferente. A [Tabela 3.7](#) apresenta uma amostra das informações expostas para um policial, organizadas de acordo com os seis domínios. As informações se sobrepõem às proporcionadas pelo questionário de análise de posição (compare a terceira coluna da [Tabela 3.7](#) com a [Tabela 3.9](#)), o que não é de se surpreender, considerando que Jeanneret e Strong (2003) já demonstraram que as dimensões da O*NET e do questionário de análise de posição são estreitamente relacionadas.

3.4.3 Questionário de análise de posição

O **questionário de análise de posição (QAP)** (McCormick, Jeanneret & Mecham, 1972) é um instrumento que pode ser utilizado para analisar qualquer trabalho. O questionário em si contém 189 itens referentes aos requisitos da tarefa ou elementos do trabalho. O perfil dos CHAOs necessários para um trabalho pode ser desenvolvido a partir desses elementos, que são genéricos e permitem comparações entre

diferentes trabalhos em um conjunto de dimensões ou CHAOs em comum.

Os elementos do questionário de análise de posição são organizados em seis principais categorias, cada uma delas subdividida em várias categorias menores ([Tabela 3.8](#)). Os elementos cobrem uma ampla variedade de requisitos de tarefas, inclusive digitação e processamento de informações, utilização de equipamentos e ferramentas, movimentos corporais em geral, interação interpessoal e contexto de trabalho. Os elementos podem ser traduzidos em CHAOs para qualquer trabalho. Um trabalho que envolve a utilização da matemática, por exemplo, requer habilidade nessa área. Como o questionário de análise de posição gera uma lista padrão de CHAOs, os trabalhos podem ser comparados em relação aos requisitos de CHAOs.

[Tabela 3.8](#) Principais categorias do questionário de análise de posição

Fonte: MCCORMICK, E. J.; JEANNERET, P. R.; MECHAM R. C. "A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)", *Journal of Applied Psychology*, 56, 347-368, 1972.

Categoria	Exemplo
Input de informações	Coleta ou observação de informações
Processos de mediação	Tomada de decisões e processamento de informações
Resultado do trabalho	Manipulação de objetos
Atividades interpessoais	Comunicar-se com as pessoas
Situação e contexto do trabalho	Condições de trabalho físicas e psicológicas
Aspectos variados	Horários de trabalho

O questionário de análise de posição gera um perfil dos elementos da tarefa e CHAOs necessários para um trabalho. O perfil compara um determinado trabalho com as centenas de trabalhos incluídos no banco de dados do questionário de análise de posição, indicando o valor do percentil para cada elemento e CHAO em comparação com todos os trabalhos. Um valor baixo significa que o elemento ou CHAO constitui uma parte menos importante do trabalho em questão do que para os trabalhos em geral. Um valor alto significa que o elemento ou CHAO constitui uma parte mais importante do trabalho em questão do que para os trabalhos em geral. Um percentil de 50 significa que o trabalho é mediano em relação ao elemento ou à dimensão em questão.

A [Tabela 3.9](#) apresenta uma amostra dos elementos e CHAOs mais importantes para o trabalho de um policial. Como é possível ver na tabela, o trabalho de um policial envolve contato pessoal em geral e o uso de vestuário específico e não opcional. A [Tabela 3.9](#) também contém várias amostras de CHAOs para o trabalho de um policial. Os dois CHAOs mais importantes são precisão visual de longo alcance e tempo de resposta. Observe que essas duas características também foram identificadas na O*NET.

[Tabela 3.9](#) CHAOs do questionário de análise de posição e elementos das tarefas de um policial

Fonte: "Perfil do trabalho", Questionário de Análise de Posição n. 003 127, reproduzido mediante permissão dos Serviços de Questionário de Análise de Posição.

CHAOS	Elementos das tarefas
Precisão visual de longo alcance	Interpretar o que é visto
Tempo de resposta	Manter-se atento às condições do ambiente
Deteção de movimentos	Controlar máquinas e/ou processos
Autocontrolo	Envolver-se em contacto pessoal
Acuidade auditiva	Utilização de trajes específicos (e não opcionais)

3.4.4 Inventário de tarefas

Um inventário de tarefas é um questionário contendo uma lista de tarefas específicas que podem ser realizadas no trabalho analisado. O inventário também contém uma ou mais escalas de classificação para cada tarefa. As classificações também podem ser feitas em dimensões tais como:

- ▶ tempo alocado à realização da tarefa;
- ▶ importância da tarefa para a realização de um bom trabalho;
- ▶ dificuldade de aprender a tarefa;
- ▶ importância da tarefa.

Os encarregados do trabalho normalmente são solicitados a compilar o inventário do próprio trabalho. Os inventários elaborados pelos vários encarregados são consolidados para tirar conclusões sobre a importância de uma tarefa ou tempo passado em cada tarefa ao longo de um determinado trabalho.

Quando várias pessoas compilam um inventário de tarefas, as avaliações das mesmas dimensões para cada tarefa sem dúvida apresentarão algum tipo de variação, o que pode refletir diferenças no modo como os indivíduos avaliam o próprio trabalho. Em outras palavras, ainda que duas pessoas passem o mesmo tempo em uma tarefa, uma pode atribuir um valor mais alto de tempo alocado que a outra. Uma possibilidade alternativa é que as variações nas pontuações atribuídas por pessoas diferentes refletem diferenças reais das tarefas (Harvey & Wilson, 2000; Sanchez & Levine, 2000). O conteúdo dos trabalhos do mesmo cargo na mesma organização pode apresentar extensas variações. Por exemplo, Lindell, Clause, Brandt e Landis (1998) descobriram que (em departamentos de preparação para emergências) o número de funcionários na unidade de trabalho afetou as avaliações no que se refere ao tempo alocado em várias tarefas. Parece provável que, quanto menor for o grupo de trabalho, maior é o número de tarefas que cada pessoa deve desempenhar.

A maioria dos inventários de tarefas é utilizada para finalidades nas quais as diferenças entre pessoas com o mesmo trabalho não é de interesse particular, com duas exceções dignas de nota. Conte, Dean, Ringenbach, Moran e Landy (2005) demonstraram que os sentimentos em relação ao trabalho correspondiam às avaliações da análise do trabalho. Pessoas satisfeitas no trabalho relatavam passar mais tempo em várias tarefas do que pessoas insatisfeitas. De forma similar, em um estudo realizado com corretores da bolsa, as avaliações do tempo passado em várias tarefas constituíam um fator preditivo do desempenho individual de vendas (Borman, Dorsey &

Ackerman, 1992). Por exemplo, os corretores que passavam mais tempo com os clientes fora do escritório vendiam mais que os colegas que passavam menos tempo nessa atividade (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). Ainda não se sabe ao certo se o tempo alocado é a causa ou o resultado do bom desempenho e satisfação no trabalho e se estudos adicionais são necessários para determinar as causas das variações das avaliações de inventário entre as pessoas.

Pesquisa em detalhes

A falta de consenso entre os classificadores de um inventário de tarefas costuma ser interpretada como falta de confiabilidade. Neste estudo, os autores viram as diferenças de um ponto de vista diverso. Eles teorizaram que as pessoas que realizavam o mesmo trabalho não passavam o mesmo tempo em várias tarefas. Além disso, os pesquisadores acreditavam que as diferenças no tempo gasto em cada tarefa poderiam se relacionar com o desempenho de vendas dos corretores de bolsa. Em outras palavras, pessoas de alto desempenho poderiam alocar o tempo de maneira diferente no trabalho em comparação com pessoas de baixo desempenho.

Para testar essa ideia, os autores conduziram uma análise do trabalho com 580 corretores (especialistas no assunto). Cada um deles completou um inventário de tarefas com 160 tarefas, classificando o tempo alocado em cada uma. Além disso, foram coletados dados do desempenho de vendas de cada corretor de bolsa de valores (volume de vendas em unidades monetárias) referentes ao ano anterior.

O tempo gasto em algumas das tarefas apresentou uma significativa correlação com o desempenho de vendas. Por exemplo, as tarefas a seguir foram associadas a um alto nível de vendas:

- ▶ ocupar-se com clientes corporativos e clientes em ambientes fora do trabalho e;
- ▶ orientar e ajudar outros corretores.

Os autores observaram que pode ser tentador concluir que os resultados sugerem estratégias eficazes que poderiam ser adotadas pelos corretores para melhorar seu desempenho em vendas. No entanto, eles teorizaram que as estratégias poderiam ser o efeito e não a causa do bom desempenho. Um corretor com muitos clientes provavelmente terá muitas oportunidades de se dedicar a eles fora do escritório e provavelmente também terá um alto volume de vendas em virtude do maior número de clientes. Um corretor com poucos clientes terá menos oportunidades de se encontrar com eles fora do escritório. Dessa forma, o fato de passar algum tempo com os clientes fora do escritório pode não ser a causa do alto volume de vendas, mas apenas o subproduto de ter muitos clientes. A principal contribuição deste estudo é que ele demonstra a possibilidade de haver importantes diferenças entre pessoas no mesmo trabalho. Essa informação pode ser útil se os analistas do trabalho fornecerem informações às organizações sobre as diferenças dos funcionários no que se refere ao tempo alocado na realização das tarefas.

Fonte: Time-Spent Responses as Time Allocation Strategies: Relations With Sales Performance. In: BORMAN, W. C.; DORSEY, D.; ACKERMAN, L. A Stockbroker Sample. Personnel Psychology, 45, 763-777, 1992.

Um inventário de tarefas até para um trabalho relativamente simples pode conter centenas de itens. Para facilitar a interpretação, as tarefas muitas vezes são agrupadas em dimensões que representam os principais componentes de um trabalho. As dimensões de um inventário

de tarefas para o trabalho de um policial são mostradas na [Tabela 3.10](#). Cada uma dessas dimensões foi associada a várias tarefas específicas, e cada tarefa foi classificada por especialistas no assunto em uma variedade de escalas diferentes. É possível aprofundar o conhecimento do trabalho de um policial avaliando as tarefas individuais no contexto das principais dimensões.

Tabela 3.10 Principais dimensões de uma análise de tarefas do trabalho de um policial

Fonte: GUION, R. M.; ALVARES, K. M. *Selection of Police Officers, Report Supplement No. 1: Job Analysis*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University, 1980.

Dirigir uma viatura ou outro veículo policial	Investigar acidentes e problemas relacionados
Deter suspeitos	Emitir multas e advertências, como no caso de transgressões das regras de trânsito
Questionar testemunhas e outras pessoas	Lidar com perturbações da ordem, como disputas familiares
Manter a vigilância durante patrulhas de rotina	Prestar serviço aos cidadãos

Um inventário de tarefas muitas vezes constitui um importante componente de um extenso projeto de análise do trabalho que coleta vários tipos diferentes de informações sobre trabalhos e pessoas. Uma dessas abordagens é o método de análise do trabalho por combinação, de Edward Levine (Brannick et al., 2007), que utiliza tanto entrevistas quanto questionários para coletar informações sobre os CHAOs e as tarefas, produzindo uma visão detalhada dos CHAOs necessários para um trabalho e as tarefas realizadas. A [Tabela 3.11](#) apresenta um exemplo de vários CHAOs necessários para o trabalho de um policial avaliado com o método de análise do trabalho por combinação.

Tabela 3.11 Exemplos de CHAOs necessários para o trabalho de um policial avaliado com o método de análise do trabalho por combinação

Fonte: LEVINE, E. L.; BAKER, D. P. *Job Analysis of Deputy Sheriff in the Pinellas County Sheriff's Office*. University of South Florida, Tampa, 1987. (Artigo não publicado)

Conhecimento das leis, estatutos, regulamentações (inclusive tipos de crimes)	Habilidade de manuseio/manutenção de armas de fogo
	Capacidade de garantir o cumprimento das leis, estatutos, regulamentações
Conhecimento de onde/quando conduzir um questionamento/interrogatório	Capacidade de assumir o controle de uma situação
	Integridade (moral/ética/honestidade)
Aptidão na operação de equipamentos especiais (helicópteros, barcos, terminal móvel de dados, rádios etc.)	Coragem

3.4.5 Escolha de um método de análise do trabalho

Discutimos apenas alguns dos vários métodos de análise do trabalho existentes. Como escolher dentre tamanha variedade de métodos? Cada um tem suas vantagens e limitações e nem todo método é apropriado para todas as aplicações. Levine et al. (1983) solicitou que especialistas em análise do trabalho classificassem a eficácia de sete métodos de análise para 11 finalidades. Cada método se mostrou mais adequado para algumas finalidades do que para outras. A análise funcional do trabalho foi considerada relativamente eficaz para quase todos os propósitos, mas também foi considerada o método mais demorado. A escolha do método requer levar em consideração vários fatores, inclusive custo e finalidade.

3.4.6 Métodos de análise do trabalho para equipes de trabalho

Até agora discutimos métodos de análise do trabalho elaborados para trabalhos realizados individualmente. No entanto, o trabalho nas organizações é cada vez mais realizado por equipes e não individualmente, o que requer a utilização de métodos especiais de análise. Como observa Brannick et al. (2007), a análise do trabalho para equipes é similar aos outros métodos que já discutimos, considerando que as mesmas fontes e abordagens de coleta de dados podem ser adaptadas. No entanto, o trabalho colaborativo requer CHAOs específicos e tarefas necessárias para a comunicação e coordenação entre os membros da equipe. Por exemplo, Stevens e Campion (1999) observaram que o trabalho em equipe requer CHAOs especiais relacionados a comunicação, resolução de conflitos, determinação de metas, resolução de problemas e coordenação de tarefas entre os membros da equipe.

3.5 Confiabilidade e validade das informações para a análise do trabalho

As informações da análise do trabalho dependem da avaliação por parte de pessoas que realizam o trabalho ou observam os trabalhadores. As avaliações das pessoas são imperfeitas, de forma que é importante descobrir até que ponto cada método de análise é confiável e válido. Alguns estudos investigaram essa questão para alguns dos métodos. Em geral, os resultados sugerem que a avaliação dos trabalhos realizada por diferentes pessoas muitas vezes é relativamente confiável. Em outras palavras, haverá uma correlação relativamente alta entre as avaliações realizadas por diferentes pessoas em relação ao mesmo trabalho para ao menos alguns dos métodos de análise. Já a validade constitui uma questão mais difícil, e alguns pesquisadores se dedicam a estudar o que as classificações de análise do trabalho realmente representam. Em outras palavras, será que essas classificações são representações precisas das características das tarefas e dos CHAOs necessários ou refletem algum outro fator?

3.5.1 Confiabilidade

Dierdorff e Wilson (2003) aplicaram o método da metanálise (veja o Capítulo 2), que lhes permitiu consolidar os resultados de 46 estudos que avaliaram a confiabilidade de vários métodos de análise do trabalho. Eles verificaram uma confiabilidade média de repetição do teste de 0,83, sugerindo que as pessoas são relativamente coerentes em suas classificações de análise do trabalho ao longo do tempo. O consenso

entre os classificadores (isto é, se os diferentes analistas concordarem em suas classificações) foi relativamente mais baixo, dependendo dos tipos de classificadores (por exemplo, analistas versus especialistas no assunto) e das dimensões classificadas. As correlações entre as avaliações feitas por diferentes tipos de classificadores variaram de 0,48 a 0,81.

Vários estudos examinaram a confiabilidade das classificações do inventário de tarefas. Wilson, Harvey e Macy (1990) descobriram que a confiabilidade de repetição do teste variou consideravelmente para diferentes escalas de classificação, como o tempo alocado na realização da tarefa ou a importância dessa. Apesar de alguns fatores de confiabilidade terem se mostrado bastante altos, outros se mostraram inaceitavelmente baixos. Sanchez e Fraser (1992) também constataram uma variação da confiabilidade entre classificadores encarregados do trabalho em diferentes escalas de classificação, bem como entre diferentes trabalhos.

Juntos, os estudos sugerem que as classificações de análise do trabalho podem ser razoavelmente confiáveis. Como observamos, há exceções com as classificações de inventário de tarefas e é necessário ser criterioso na decisão de quais escalas utilizar para classificar as tarefas quando os encarregados do trabalho são os especialistas no assunto. A próxima questão é decidir se as avaliações de análise são ou não válidas.

3.5.2 Validade

A melhor prova da validade das classificações da análise do trabalho provém de estudos que compararam diferentes métodos ou fontes de informação, como encarregados versus supervisores. Spector, Brannick e Coover (1989) compilaram os resultados de nove estudos relatando correlações entre métodos ou fontes variando de 0,47 a 0,94. Esses resultados sugerem a validade das classificações de análise do trabalho, mas um intrigante estudo levanta algumas dúvidas sobre a interpretação do consenso entre as fontes. J. E. Smith e Hakel (1979) compararam as classificações de questionários de análise de posição realizadas por analistas treinados com as classificações realizadas por estudantes universitários que só receberam cargos simbólicos. A constatação foi que a avaliação dos estudantes se correlacionou muito bem com a dos analistas, um resultado que causou estranheza, já que os analistas conduziram entrevistas aprofundadas com encarregados, ao passo que os estudantes receberam apenas informações limitadas sobre o trabalho em questão. Smith e Hakel levantaram a possibilidade de as classificações dos analistas refletirem noções preconcebidas sobre o trabalho e não as informações coletadas com os procedimentos de análise do trabalho. Se for o caso, as avaliações de análise do trabalho podem ser menos válidas que os psicólogos organizacionais costumam presumir.

Outros pesquisadores que estudaram a correspondência entre avaliações realizadas por estudantes e por analistas treinados chegaram a diferentes conclusões. Cornelius, DeNisi e Blencoe (1984) acreditam que os estudantes tinham um conhecimento preciso sobre muitos trabalhos, de forma que tanto os analistas quanto os estudantes poderiam proporcionar indicadores válidos das informações sobre o trabalho. Apesar de os estudantes terem um conhecimento preciso, informações mais extensas podem ser coletadas em uma aprofundada análise do trabalho conduzida por analistas treinados (Cornelius et al., 1984).

Green e Stutzman (1986) conduziram uma análise do trabalho na qual solicitaram que encarregados pelo serviço preenchessem um inventário de tarefas. O inventário de tarefas incluiu tarefas que nenhum dos encarregados realizava no trabalho analisado pelos pesquisadores. Mais da metade dos encarregados indicou que realizava pelo menos uma das tarefas falsas. Essa constatação sugere que muitas pessoas são descuidadas ou não são completamente honestas ao preencher inventários de tarefas. O estudo não determinou se esse fato reduz ou não a precisão do inventário de tarefas. Hacker (1996), contudo, estendeu o estudo conduzindo uma pesquisa e comparando encarregados que endossaram as tarefas falsas com aqueles que não as endossaram. Ele descobriu que não houve

diferenças significativas na classificação das outras tarefas realizadas pelos dois grupos de pessoas nem na confiabilidade das classificações dos dois grupos para todas as outras tarefas. Esses resultados sugerem que o fenômeno não afeta os resultados da análise do trabalho.

As pesquisas da validade das classificações da análise do trabalho sugerem que elas podem proporcionar informações úteis, mas não perfeitas, e podem ser tendenciosas por terem com base o julgamento humano (Morgeson & Campion, 1997; Morgeson, Delaney-Klinger, Mayfield, Ferrara & Campion, 2004). Os resultados de Green e Stutzman (1986) enfatizam que os encarregados pelo trabalho não são necessariamente precisos em suas avaliações. No entanto, essa precisão não é constante em diferentes tipos de classificações de análise do trabalho. Dierdorff e Morgeson (2009) demonstraram que as pessoas são mais precisas ao avaliar tarefas específicas (por exemplo, registrar informações médicas dos pacientes) do que ao classificar características necessárias no trabalho (por exemplo, confiabilidade). Eles argumentaram que, quanto mais específica ou característica for a tarefa e quanto mais fácil for observá-la, mais confiáveis e precisas serão as avaliações. Sanchez e Levine (1994) tentaram melhorar a precisão dos resultados da análise treinando os encarregados para classificar melhor seu trabalho. Apesar de os resultados apresentarem um sucesso apenas parcial, um treinamento como esse pode se provar útil no futuro. Apesar da necessidade de melhorar os procedimentos de análise do trabalho, os vários métodos constituem ferramentas importantes utilizadas pelos psicólogos organizacionais.

3.6 Avaliação do trabalho

A avaliação do trabalho se refere a um grupo de técnicas quantitativas utilizadas para decidir cientificamente os níveis salariais para as diferentes funções (Morgeson, Campion & Maertz, 2001). Essas técnicas são bastante parecidas com os métodos de análise do trabalho que já discutimos acima. Com efeito, os métodos de análise podem ser utilizados para conduzir a avaliação do trabalho. Por exemplo, Robinson, Wahlstrom e Mecham (1974) utilizaram questionários de análise de posição para conduzir uma avaliação do trabalho. A principal diferença entre a análise do trabalho e a avaliação dele é que a última tem o propósito específico de determinar os salários relativos para diferentes funções combinando matematicamente as informações relativas ao serviço.

Talvez o método mais popular de avaliação do trabalho seja o de pontos (Treiman, 1979). A condução do método de pontos na avaliação do trabalho envolve quatro passos. Para começar, um painel, muitas vezes constituído de gestores ou outros membros da organização, decide os fatores de remuneração para o trabalho. Os fatores compensáveis são características que fundamentarão a avaliação e incluem:

- ▶ consequências dos erros no trabalho;
- ▶ responsabilidade;
- ▶ nível de instrução necessário;
- ▶ nível de habilidade necessário.

Em segundo lugar, um painel (composto das mesmas pessoas ou de outras pessoas) avalia a extensão na qual cada trabalho apresenta cada fator de remuneração. Isso é feito em uma escala quantitativa de forma que cada trabalho recebe pontos para cada fator. Um trabalho em particular, por exemplo, pode receber 2 pontos (de um máximo possível de 20) por consequências dos erros cometidos e 20 pontos (de um máximo de 20) pelo nível de instrução necessário. Isso significaria que os erros cometidos nesse trabalho não teriam grandes consequências e que ele demanda um alto nível de instrução.

Em terceiro lugar, os pontos para os fatores são somados para cada trabalho, resultando em uma pontuação total. No exemplo, o trabalho obteria um total de 22 pontos (2 + 20) para os dois fatores. Esses valores não são em unidades monetárias, de forma que não indicam o

verdadeiro nível salarial. Ao invés disso, os valores são relativos, de forma que, quanto mais elevado for o valor, maior será o salário que o trabalho deve pagar.

O quarto e último passo é gerar um gráfico comparando o salário real de cada trabalho de uma organização com a pontuação total de cada atividade. Se o sistema de remuneração for justo de acordo com os fatores de remuneração, o gráfico deve mostrar uma linha reta. Isso significa que, quanto maior for a pontuação de um trabalho, mais elevado deverá ser o salário pago. Se o diagrama de um determinado trabalho não for uma linha reta, o trabalho está sendo remunerado em excesso (pontos acima da linha) ou a remuneração é insatisfatória (pontos abaixo da linha). Medidas podem ser tomadas para alinhar o trabalho a outros com totais similares. Trabalhos remunerados em excesso de acordo com o sistema podem ter os salários congelados, enquanto aqueles insatisfatoriamente remunerados podem receber aumentos salariais.

Apesar de a avaliação do trabalho poder indicar o valor relativo de um trabalho, outros fatores devem ser levados em consideração na determinação dos níveis salariais. Uma das maiores influências é o salário de mercado para um trabalho. Um hospital pode descobrir, por exemplo, que os médicos são pagos em excesso em relação aos enfermeiros. No entanto, não seria viável para um hospital determinar salários exclusivamente de acordo com os fatores de remuneração. O custo de pagar aos enfermeiros salários muito mais altos seria proibitivo, ao passo que pagar aos médicos salários muito mais baixos resultaria em incapacidade de contratá-los ou retê-los. Dessa forma, os salários praticados na região ou no país devem ser levados em consideração. Um levantamento salarial pode ser conduzido para descobrir o quanto outras organizações pagam para cada posição. Para conduzir um levantamento como esse, todos os hospitais da região poderiam ser consultados para descobrir os níveis salariais pagos para enfermeiros e médicos.

O sistema de pontos é apenas um de muitos diferentes métodos de avaliação do trabalho, além de ter inúmeras variedades. Todas são utilizadas para decidir os níveis salariais dos trabalhos estimando seu valor comparativo. Pesquisas dos vários métodos sugerem que eles podem ser utilizados de forma intercambiável. Estudos demonstraram que os resultados de diferentes métodos muitas vezes são bastante similares (por exemplo, Gomez-Mejia, Page & Tornow, 1982).

3.6.1 Valor de comparação

É de conhecimento comum que em muitos países os salários das mulheres são em média inferiores ao dos homens. Parte das diferenças é atribuída ao fato de que os trabalhos realizados principalmente por mulheres, como o de secretariado, são menos remunerados que trabalhos realizados principalmente por homens, como eletricitas (Allen & Sanders, 2002). Apesar de a Lei do Pagamento Igualitário de 1963 ter proibido nos Estados Unidos pagar menos a mulheres que a homens pelo mesmo trabalho, nenhuma legislação impede uma organização de pagar menos a mulheres do que a homens por trabalhos diferentes.

O conceito do valor de comparação significa que trabalhos diferentes porém comparáveis devem receber o mesmo salário. Se trabalhos realizados predominantemente por mulheres contribuírem tanto para a organização quanto trabalhos realizados principalmente por homens, eles devem receber a mesma remuneração. A dificuldade está em encontrar uma medida comum para avaliar o valor de comparação dos trabalhos. A avaliação do trabalho proporciona uma maneira de fazer isso.

Para realizar um estudo de valor de comparação com a avaliação do trabalho, é necessário primeiro aplicar um dos métodos de avaliação aos trabalhos de uma organização, comparando trabalhos realizados principalmente por homens com aqueles realizados principalmente por mulheres. É provável que pelo menos alguns dos trabalhos realizados primordialmente por mulheres se comprovem menos remunerados de acordo com os fatores de remuneração. Utilizando procedimentos matemáticos, seria possível calcular quanto

ajuste cada um dos trabalhos mal remunerados deveria receber. Caso esses ajustes fossem feitos, eles consumiriam o valor de comparação entre os empregos predominantemente femininos e os predominantemente masculinos.

A utilização da avaliação do trabalho para determinar o valor de comparação não é isenta de críticas (por exemplo, Eyde, 1983). Parte da dificuldade está no fato de os critérios de julgamento utilizados em uma avaliação do trabalho poderem ser tendenciosos, no sentido de perpetuar os salários inferiores para as mulheres. Por exemplo, Schwab e Grams (1985) descobriram que as pessoas que avaliam os trabalhos em organizações são influenciadas pelo conhecimento dos salários atuais. Em consequência, trabalhos mal remunerados recebem menos pontos do que merecem e trabalhos bem remunerados recebem mais pontos do que merecem. As avaliações do trabalho podem subestimar os menos remunerados predominantemente femininos e superestimar os mais remunerados predominantemente masculinos.

Talvez o maior obstáculo à conquista do valor de comparação não seja a avaliação tendenciosa do trabalho, mas o custo envolvido no aumento substancial dos salários de ocupações predominantemente femininas, como secretárias e professoras do ensino fundamental. Os ajustes desses salários seriam extremamente dispendiosos a menos que fossem acompanhados de reduções dos salários de outras funções. Além disso, também há a questão dos salários pagos no mercado, que constituem uma importante influência sobre os níveis salariais praticados pelas organizações. Apesar de algum progresso ter sido realizado nos Estados Unidos, parece improvável que o valor de comparação seja atingido no futuro próximo.

Resumo

A análise do trabalho é um método para descrever diferentes tipos de trabalho e os atributos pessoais necessários para realizá-los. A abordagem orientada ao trabalho proporciona informações sobre a natureza das tarefas realizadas na ocupação. A abordagem orientada à pessoa descreve os CHAOs (conhecimento, habilidades, aptidões e outras características pessoais) que uma pessoa deve ter para exercer uma função. Dezenas de métodos de análise do trabalho foram desenvolvidas para proporcionar informações sobre o trabalho, a pessoa ou ambos.

As informações da análise do trabalho têm muitas finalidades, podendo ser utilizadas para:

- ▶ desenvolvimento de carreira dos funcionários;
- ▶ questões legais, como assegurar justiça nas ações dos funcionários;
- ▶ avaliação de desempenho;
- ▶ seleção;
- ▶ treinamento;
- ▶ orientação vocacional;
- ▶ pesquisa.

A maior parte das informações de análise do trabalho provém de uma das quatro fontes a seguir:

- ▶ analistas do trabalho;
- ▶ supervisores;
- ▶ encarregados do trabalho;
- ▶ observadores treinados.

Eles coletam as informações por meio de uma das seguintes maneiras:

- ▶ realizando eles mesmos o trabalho;
- ▶ entrevistando as pessoas que realizam o trabalho;
- ▶ observando as pessoas realizando o trabalho;
- ▶ aplicando questionários às pessoas que realizam o trabalho.

Muitos métodos diferentes podem ser utilizados para conduzir uma análise do trabalho. Nenhum método se destaca como superior aos outros, sendo que cada um tem suas vantagens e limitações específicas. O método deve ser escolhido de acordo com a finalidade da análise. Quatro métodos populares são:

- ▶ inventário dos componentes do trabalho;
- ▶ análise funcional do trabalho;
- ▶ questionário de análise de posição;
- ▶ inventário de tarefas.

Constatou-se que a maioria dos métodos de análise do trabalho é razoavelmente confiável. Uma parcela desproporcionadamente grande das pesquisas tem se dedicado a explorar sua validade. Algumas pesquisas são otimistas, mas há evidências de que as pessoas nem sempre são precisas em suas classificações na análise do trabalho. Mais atenção deveria ser direcionada ao estudo sobre maneiras de melhorar a precisão das informações da análise do trabalho.

A avaliação do trabalho é uma das técnicas utilizadas para determinar níveis salariais. Os procedimentos de avaliação do trabalho são bastante similares aos da análise do trabalho e muitas vezes métodos de análise são utilizados para conduzir a avaliação desse trabalho. Pesquisas sugerem que muitas das diferentes técnicas de avaliação do trabalho produzem resultados similares quando aplicadas às mesmas ocupações. A avaliação do trabalho tem sido utilizada numa tentativa de reduzir as desigualdades salariais entre homens e mulheres. O conceito de valor de comparação significa que trabalhos que produzem contribuições equivalentes a uma organização deveriam ter o mesmo nível salarial.

Estudo de caso

Esse caso refere-se a uma análise do trabalho conduzida pela dra. Joan Brannick como parte de uma iniciativa para validar um teste de seleção para funcionários do depósito de um supermercado. A dra. Brannick recebeu seu doutorado em psicologia organizacional em 1987 pela Bowling Green State University e atualmente é presidente da Brannick HR Connections, uma consultoria de recursos humanos sediada em Tampa, Flórida. Sua consultoria ajuda organizações a melhorarem a retenção dos funcionários trabalhando com as empresas para conceber, implementar e avaliar processos de seleção e promoção que estimam a adequação ao trabalho e a adequação cultural. Antes de fundar a Brannick HR Connections, em 1995, a dra. Brannick trabalhou para a Eckerd Corporation, na época uma das maiores redes de farmácias dos Estados Unidos. É comum para um psicólogo organizacional passar vários anos trabalhando em uma corporação privada e depois abrir a própria consultoria.

Uma rede nacional de supermercados contratou a dra. Brannick para ajudar a desenvolver e validar um teste de seleção para trabalhadores do depósito. O teste foi desenvolvido por uma empresa especializada em testes de agilidade física. O

cliente queria que um consultor independente realizasse a análise inicial do trabalho indicando o tipo de teste necessário e conduzindo a validação para verificar a eficácia do teste. O cliente desejava, com isso, evitar o potencial conflito de interesses caso a mesma empresa que concebeu o teste conduzisse o projeto inteiro, especialmente a validação. Dessa forma, a dra. Brannick foi contratada para proporcionar seu ponto de vista especializado e objetivo. É bastante comum para consultores de psicologia organizacional de diferentes empresas trabalharem juntos, cada um se ocupando de uma etapa de um projeto.

O trabalho em questão envolvia atender os pedidos recebidos de lojas individuais. Todos os dias os supermercados submetiam pedidos de vários produtos, que os funcionários do depósito atendiam carregando os produtos em paletes no depósito e enviando esses estrados cheios às lojas em caminhões.

O trabalho demandava agilidade física, já que vários itens deveriam ser retirados das prateleiras e colocados nos paletes manualmente. A dra. Brannick utilizou um método observacional de análise do trabalho. Ela visitou o depósito e passou muitas horas observando os funcionários e registrando os movimentos físicos específicos envolvidos. Ela observou que três movimentos em particular se destacavam: agarrar (pegar um item com todos os dedos e o polegar de uma mão), pegar (pegar um item com as duas mãos) e beliscar (pegar um item somente com o indicador e o polegar). Uma vez identificados os movimentos específicos, a empresa de testes elaborou o teste psicomotor (veja o Capítulo 5) para determinar a eficácia com a qual os candidatos eram capazes de executar os movimentos necessários.

Desenvolvido o teste, ele foi aplicado em 350 funcionários. A dra. Brannick treinou supervisores para avaliar a qualidade do desempenho no trabalho de seus funcionários. Dados objetivos de desempenho também foram coletados sobre o absenteísmo e o número de paletes/ dia carregados por funcionário. De posse desses dados, ela conduziu uma análise de dados estatística para verificar se o teste seria capaz de prever o desempenho dos funcionários no trabalho. Esse estudo conseguiu demonstrar que o teste era válido; em outras palavras, o teste se mostrou capaz de prever significativamente o desempenho no trabalho e esse teste é utilizado até hoje para ajudar a selecionar trabalhadores de depósito.

Questões para discussão

1. Por que era importante conduzir uma análise do trabalho antes de desenvolver o teste?
2. Um método de análise do trabalho baseado em um questionário para perguntar aos funcionários ou supervisores quais movimentos eram necessários teria sido eficaz?
3. Como essa análise do trabalho ajudaria uma empresa se ela fosse processada por discriminação contra uma pessoa portadora de deficiência?
4. Por que era importante conduzir um estudo de validação?

Na prática

Condução de uma entrevista de análise do trabalho

Uma maneira de conduzir uma análise do trabalho é entrevistar funcionários que realizam o trabalho em questão. Escolha uma pessoa que você conheça (um conhecido, parente ou amigo) que realiza um trabalho que você nunca realizou. Entreviste essa pessoa sobre o trabalho, anotando meticulosamente as respostas. Informe-se sobre os seguintes itens:

1. cargo;
2. breve descrição do trabalho;
3. as tarefas mais importantes envolvidas no trabalho;
4. os CHAOs mais importantes necessários para o trabalho.

Elabore um breve relatório apresentando uma visão geral do que você descobriu sobre o trabalho.

Avaliação de desempenho

[Introdução](#)

[4.1 Por que avaliamos os funcionários?](#)

[4.2 Critérios de desempenho](#)

[4.3 Métodos de avaliação do desempenho no trabalho](#)

[4.4 O impacto da tecnologia na avaliação do desempenho](#)

[4.5 Questões legais na avaliação do desempenho](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Relacionar as utilizações das informações relativas ao desempenho no trabalho;
- ▶ Discutir a importância dos critérios para a avaliação de desempenho;
- ▶ Descrever os vários métodos de avaliação de desempenho, bem como suas vantagens e limitações;
- ▶ Discutir como conduzir uma avaliação de desempenho legalmente defensável.

Introdução

Imagine que você seja um gerente de uma grande organização e seja encarregado da tarefa de decidir em que extensão seus subordinados estão realizando bem o trabalho. Como você avaliaria o desempenho deles no trabalho para verificar quem está e quem não está realizando um bom trabalho? Você observaria cada pessoa realizar o trabalho? Se for o caso, como você saberia o que procurar? Algumas pessoas que aparentemente dão duro no trabalho na verdade não contribuem muito para os objetivos da organização. Para muitas funções, pode não ficar claro até que ponto o desempenho de uma pessoa é satisfatório apenas por meio da observação, a não ser que você tenha uma boa ideia do que constitui um “bom” desempenho no trabalho. A melhor maneira de avaliar o desempenho é mensurar o trabalho de uma pessoa em relação a um critério ou padrão de comparação.

Neste capítulo, discutiremos as questões envolvidas na avaliação do desempenho dos funcionários no trabalho. Em primeiro lugar, há a questão dos critérios ou padrões de comparação pelos quais o desempenho é avaliado ou mensurado. Antes de podermos avaliar o

desempenho, devemos ter uma ideia clara do que constitui uma boa atuação. Munidos dessa informação, podemos passar para a segunda questão do desenvolvimento de um procedimento para orientar a avaliação. A avaliação de desempenho é um processo de dois passos, envolvendo primeiro a definição do “bom” desempenho (o desenvolvimento dos critérios), seguida da implementação de um procedimento para avaliar os funcionários verificando até que ponto eles satisfazem os critérios. Antes de iniciarmos a discussão dos critérios e procedimentos de avaliação, vamos analisar as principais razões para se envolver nessa atividade, a qual normalmente demanda muito tempo.

4.1 Por que avaliamos os funcionários?

A primeira questão a ser abordada é o que motiva as organizações a avaliarem o desempenho de seus funcionários. A avaliação de desempenho pode ser demorada, além de ser uma tarefa que desagrada à maioria dos gestores e subordinados. Por que, então, a maioria das grandes organizações avalia o desempenho dos funcionários no trabalho pelo menos uma vez ao ano? A razão é que os dados de desempenho podem beneficiar tanto os funcionários quanto as organizações, podendo ser utilizados para tomar decisões administrativas, para o desenvolvimento de *feedback* aos funcionários e para a condução de pesquisas para verificar a eficácia das práticas e procedimentos organizacionais.

4.1.1 Decisões administrativas

Muitas decisões administrativas que afetam os funcionários se baseiam, pelo menos em parte, em seu desempenho no trabalho. A maioria das grandes organizações utiliza essas informações como a base para muitas ações, tanto negativas quanto positivas. Ações negativas em relação a um funcionário incluem tanto o rebaixamento quanto o desligamento (demissão) e algumas organizações possuem políticas que requerem o desligamento de funcionários que apresentam um desempenho insatisfatório. As ações positivas incluem promoção e aumento salarial e muitas organizações possuem sistemas de remuneração por mérito, que vinculam aumentos salariais ao nível de desempenho no trabalho.

Os fundamentos para utilizar dados de desempenho no trabalho para tomar decisões administrativas podem ser encontrados tanto no contrato de trabalho quanto nas leis trabalhistas. Um contrato de trabalho elaborado com a mediação de um sindicato muitas vezes especifica que o desempenho no trabalho deve ser utilizado como a base para decisões administrativas específicas, como aumentos salariais. Um contrato também pode declarar que avaliações de desempenho não serão realizadas. Os funcionários públicos nos Estados Unidos só podem ser demitidos por desempenho insatisfatório no trabalho ou infração de normas do trabalho. Infrações das normas incluem agredir um colega, ser condenado por um delito grave, dormir no trabalho e faltas excessivas. Mesmo assim, muitos funcionários públicos demitidos nos Estados Unidos foram reintegrados em função de um longo histórico de desempenho satisfatório no trabalho. Os Estados Unidos não são o único país que possui leis que requerem que as decisões administrativas se baseiem no desempenho no trabalho. No Canadá, por exemplo, o requisito legal de que o desligamento de funcionários se fundamente no desempenho no trabalho se estendeu ao setor privado, além do setor público.

4.1.2 Desenvolvimento e *feedback* aos funcionários

Para que os funcionários se aprimorem e mantenham o desempenho e habilidades no trabalho, eles precisam receber *feedback* de seus supervisores. Um dos principais papéis dos supervisores é fornecer informações aos subordinados sobre o que se espera deles e em que extensão eles estão satisfazendo essas expectativas. Os funcionários precisam saber quando estão obtendo um bom desempenho, para continuarem assim, e quando o desempenho não está sendo considerado satisfatório, para poderem mudar o que estão fazendo. Até funcionários com um bom desempenho no trabalho podem se beneficiar do *feedback* para melhorar ainda mais. Esse retorno também pode ser útil para orientar os funcionários sobre como aprimorar suas habilidades, aumentando suas chances de serem promovidos. A nova tendência é as empresas irem além da avaliação anual e implementarem um abrangente sistema de gestão de desempenho. Além da avaliação anual, sistemas como esses podem incluir estabelecimento de metas, *coaching* periódico e sessões de *feedback* entre o funcionário e o supervisor. Enquanto a avaliação anual pode ser utilizada para fins administrativos, as avaliações intermediárias podem ser utilizadas só para o *feedback*, reduzindo, dessa forma, parte da ansiedade e do comportamento defensivo que os funcionários costumam sentir e adotar ao serem avaliados para aumentos de salário e promoções. O sistema de gestão de desempenho do Wachovia Bank é descrito no caso “Psicologia organizacional na prática” deste capítulo.

4.1.3 Pesquisa

Muitas das atividades dos psicólogos organizacionais de atuação prática se voltam à melhoria do desempenho no trabalho dos funcionários. As iniciativas dos psicólogos organizacionais podem se direcionar ao *design* de equipamentos melhores, à contratação de pessoal melhor, à motivação ou ao treinamento dos funcionários. Os dados de desempenho no trabalho podem servir como os critérios de avaliação dessas atividades e, para coletar esses dados, é possível conduzir uma pesquisa. Um *design* comum para um estudo como esse envolve comparar o desempenho dos funcionários antes e depois da implementação de um novo programa elaborado para melhorar esse desempenho. Um *design* ainda melhor seria um experimento no qual um grupo de funcionários recebe um novo procedimento, enquanto um grupo de controle não recebe. Os dois grupos poderiam ser comparados para verificar se o grupo que recebeu o novo procedimento apresentou um desempenho melhor no trabalho que o grupo de controle. Uma melhoria no serviço por parte do grupo treinado constituiria uma boa evidência da eficácia do programa de treinamento.

4.2 Critérios de desempenho

Um critério é um padrão em relação ao qual é possível avaliar qualquer desempenho, inclusive o de uma pessoa, permitindo distinguir um bom desempenho de um mau desempenho. Tentar avaliar sem ter critérios estabelecidos é como ajudar um amigo a encontrar um objeto perdido sem saber qual objeto o amigo perdeu. Você não poderá ajudar muito a menos que saiba o que está procurando. De forma similar, não é possível avaliar adequadamente o desempenho no trabalho de alguém se não souber como ele deve ser desenvolvido.

4.2.1 Características dos critérios

4.2.1.1 Critérios reais versus teóricos

Os critérios podem ser classificados como reais ou teóricos. O critério teórico é a definição do que é um bom desempenho ao invés do modo como ele é mensurado. Na terminologia de pesquisas, o **critério teórico** é um conceito teórico. É a ideia do que é um bom desempenho. O **critério real** é o modo como o critério teórico é avaliado ou operacionalizado. É a técnica de avaliação de desempenho utilizada, como contabilizar as vendas de um vendedor.

A [Tabela 4.1](#) apresenta critérios teóricos e critérios reais para cinco diferentes tipos de trabalhos. Como é possível ver, os dois tipos de critérios podem ser bastante diferentes para alguns trabalhos. Para outros, a correspondência entre os critérios teóricos e reais é bastante similar. Por exemplo, para um vendedor de seguros, o critério teórico é vender e o critério real é uma contagem das vendas realizadas. Para um artista, a correspondência já não é tão estreita. O critério teórico de produzir grandes obras de arte é associado ao critério real de solicitar aos especialistas em arte para dar sua opinião sobre a obra do artista. Nesse caso, há espaço para subjetividade sobre quem é considerado um especialista em arte e sobre os critérios de julgamento do especialista em relação ao que pode ou não ser considerado uma boa arte. Como esses exemplos ilustram, os critérios para diferentes tipos de trabalho podem requerer abordagens de avaliação bastante distintas.

Tabela 4.1 Exemplos de critérios teóricos e reais para cinco tipos de trabalho

Trabalho	Critério teórico	Critério real
Artista	Criar grandes obras de arte	Opiniões de especialistas em arte
Vendedor de seguro	Vender apólices de seguro	Vendas mensais
Garçom	Proporcionar um bom atendimento aos clientes	Levantamento da satisfação dos clientes com o atendimento
Professor	Transmitir conhecimento aos estudantes	Notas dos alunos nas provas
Meteorologista	Prever o clima com precisão	Comparação das previsões com o clima real

4.2.1.2 Contaminação, deficiência e relevância

Nossos critérios reais pretendem avaliar os critérios teóricos básicos de interesse. Na prática, contudo, nossos critérios reais são indicadores imperfeitos de seus critérios de desempenho teóricos pretendidos. Apesar de um critério real poder avaliar uma parte desses critérios teóricos, provavelmente alguma parte deles deixará de ser contemplada. Por outro lado, o critério real pode ser tendencioso e pode avaliar algo além do critério teórico. Dessa forma, o critério real muitas vezes proporciona apenas uma estimativa aproximada do critério teórico que pretende avaliar.

Três conceitos ajudam a explicar essa situação: a contaminação do critério, a deficiência e a relevância do critério. A contaminação do critério se refere à parte do critério real que reflete algo além do que deveria mensurar, podendo surgir de distorções da falibilidade do critério. A tendenciosidade é comum quando julgamentos e opiniões das pessoas são utilizados como critérios reais. Por exemplo, utilizar a opinião de um especialista em arte como o critério real para a qualidade da obra do artista pode revelar tanto sobre a tendenciosidade do especialista

quanto sobre a obra de arte em si. Por não haver padrões objetivos para avaliar a qualidade da arte, os especialistas provavelmente discordarão uns dos outros quando suas opiniões forem utilizadas como o critério real para avaliar o desempenho.

A falibilidade do critério real se refere a erros de mensuração que ocorrem sempre que tentamos avaliar algo. Como vimos no Capítulo 2, o erro de mensuração faz parte do processo e é constituído de erros aleatórios, o que faz com que as medidas sejam imprecisas, e se reflete na falta de uniformidade da mensuração com o tempo. Se avaliássemos o desempenho no trabalho de alguém repetidamente ao longo do tempo, a medida de desempenho variaria de um teste ao outro mesmo se o desempenho (o critério teórico) permanecesse constante. Isso significa que as medidas do critério real de desempenho apresentam uma confiabilidade menos que perfeita.

A deficiência do critério significa que o critério real não cobre adequadamente o critério teórico como um todo. Em outras palavras, o critério real é uma representação incompleta do que estamos tentando avaliar. Abordamos esse conceito no Capítulo 2, quando discutimos a validade do conteúdo. Por exemplo, as notas de um aluno em provas de matemática poderiam ser utilizadas como um critério real de desempenho para professores do ensino fundamental. Contudo, seria um critério deficiente, porque os professores do ensino fundamental ensinam mais do que somente matemática. Um critério menos deficiente seria as notas do aluno em uma abrangente bateria de testes de desempenho, incluindo matemática, leitura, escrita e ciências.

A relevância do critério é a extensão na qual o critério real avalia o critério teórico pretendido ou sua validade do constructo (veja o Capítulo 2). Quanto mais estreita for a correspondência entre o critério real e o teórico, maior será a relevância do critério real. Todos os critérios reais apresentados na [Tabela 4.1](#), aparentemente, apresentam algum grau de relevância para avaliar os critérios teóricos pretendidos. Os critérios teóricos podem ser bastante abstratos, como produzir grandes obras de arte, de forma que pode ser difícil decidir a relevância de um critério. Como acontece no caso da validade de qualquer técnica de avaliação, a relevância se refere às inferências e interpretações feitas sobre o significado das nossas medidas de desempenho.

A contaminação, a deficiência e a relevância do critério são ilustradas na [Figura 4.1](#). O critério real é representado na figura pelo círculo inferior, e o critério teórico é representado pelo círculo superior. A sobreposição entre os dois círculos (a área sombreada) representa a extensão na qual o critério real está realmente avaliando o critério teórico, isto é, a relevância do critério. A parte do círculo inferior que não se sobrepõe ao critério teórico (área não sombreada) representa a contaminação, porque o critério real está avaliando outra coisa, constituindo, dessa forma, um erro de mensuração. Já a parte do círculo superior que não se sobrepõe ao círculo inferior (área não sombreada) representa a deficiência do critério porque parte do critério teórico não é avaliada.

[Figura 4.1](#) Contaminação, deficiência e relevância do critério



O círculo inferior representa o critério real e o círculo superior representa o critério teórico. A contaminação é a parte do critério real (área não sombreada) que não se sobrepõe ao critério teórico. A deficiência é a parte do critério teórico que não se sobrepõe ao critério real (área não sombreada).

não sombreada). A relevância é representada pela sobreposição entre os critérios real e teórico (área sombreada).

4.2.1.3 Nível de especificidade

A maioria dos trabalhos são complexos e envolvem muitas funções e tarefas diferentes. Critérios de desempenho no trabalho podem ser elaborados para tarefas individuais ou para trabalhos inteiros. Para algumas finalidades, pode ser melhor avaliar o desempenho em uma tarefa individual, como deter infratores no caso de um policial ou vender produtos no caso de um vendedor, enquanto para outros propósitos, é mais interessante avaliar o desempenho do trabalho como um todo. Para desenvolver as habilidades de um funcionário, é melhor se concentrar no nível da tarefa individual, de forma que o *feedback* possa ser específico. A pessoa pode ser informada de que não digita com rapidez suficiente ou que comete erros demais. Esse tipo de *feedback* específico pode ser útil para um funcionário que deseja melhorar seu desempenho. Para fins administrativos, pode ser mais interessante avaliar o desempenho do trabalho em geral. A pessoa a ser promovida pode ser aquela que apresentar o melhor desempenho global.

A seleção dos métodos específicos utilizados para avaliar o desempenho deve se basear na finalidade das informações coletadas na avaliação.

4.2.2 Complexidade dos critérios

Como a maioria dos trabalhos envolvem diversas tarefas e a maioria das tarefas podem ser avaliadas de várias perspectivas diferentes, os critérios podem se tornar bastante complexos. Até o desempenho de uma única tarefa normalmente pode ser avaliado em uma dimensão de qualidade (em que extensão a pessoa realiza bem a tarefa) e em uma dimensão de quantidade (o quanto ou com que rapidez a pessoa realiza essa tarefa). A complexidade do desempenho no trabalho implica que mensurações de diversos critérios são necessárias para avaliar adequadamente o desempenho. Esses critérios podem envolver somente a qualidade, somente a quantidade, ou ambos. A avaliação pode se concentrar em um nível de especificidade de uma única tarefa ou no nível do trabalho como um todo. A natureza do trabalho e a finalidade das informações da avaliação determinam a natureza dos critérios utilizados, bem como o nível de especificidade.

A natureza de alguns trabalhos requer que o principal foco seja a qualidade, enquanto, para outros, a quantidade pode ser prioritária. Em competições olímpicas, algumas vezes uma ou outra dimensão é utilizada como o critério para vencer uma competição. Na ginástica olímpica, o critério utilizado é a qualidade. Os juizes pontuam o desempenho de cada ginasta em uma dimensão de qualidade e a pessoa com a maior pontuação ganha. Em competições de atletismo, o critério se concentra na quantidade – saltar mais longe, saltar mais alto, correr mais rápido ou lançar mais longe. A qualidade do salto ou o estilo de corrida não é relevante, de forma que não há juizes para avaliar esse tipo de desempenho nesses eventos. No caso do trabalho, a ênfase pode ser na qualidade ou na quantidade, o que muitas vezes depende da natureza do trabalho envolvido. Para um trabalho de vendas, a ênfase normalmente é na quantidade das vendas, ao passo que, para um professor, se volta à qualidade da instrução.

Há muitos outros critérios possíveis além da qualidade e da quantidade do trabalho. A [Tabela 4.2](#) apresenta um formulário de avaliação de desempenho com oito aspectos relativamente genéricos que podem ser relevantes para muitos trabalhos. Por exemplo, manter uma aparência profissional no trabalho é relevante quando a imagem apresentada ao público for importante. Muitas organizações esperam que os funcionários que têm contato direto com o público apresentem uma imagem apropriada. Isso pode envolver um código de vestuário especificando o tipo de vestimenta apropriado para o trabalho, como terno e gravata. As fábricas podem ter códigos de vestuário não voltados à imagem pública, mas à segurança, como as gravatas, que muitas vezes são proibidas porque podem ficar presas no

maquinário, resultando em graves acidentes.

Tabela 4.2 Exemplo de um formulário de avaliação de desempenho com oito dimensões de critério

Categorias de classificação					
Dimensão	Fraco	Regular	Adequado	Bom	Excelente
Assiduidade	–	–	–	–	–
Comunicação	–	–	–	–	–
Seguir ordens	–	–	–	–	–
Instruir os outros	–	–	–	–	–
Motivar os outros	–	–	–	–	–
Aparência profissional	–	–	–	–	–
Qualidade do trabalho	–	–	–	–	–
Quantidade de trabalho	–	–	–	–	–

Há duas maneiras de lidar com a natureza complexa dos critérios. A *abordagem do critério composto* envolve a combinação de critérios individuais em um único valor. Se os funcionários receberem uma pontuação para representar o desempenho em cada uma das quatro dimensões, um valor composto seria a média das pontuações das quatro dimensões de cada empregado. Se uma pessoa recebeu as seguintes pontuações de desempenho em uma escala de 1 a 5:

Assiduidade = 5

Qualidade do trabalho = 4

Aparência profissional = 4

Quantidade de trabalho = 5

sua pontuação composta de desempenho seria a média dos valores das dimensões, ou $(5 + 4 + 4 + 5)/4$, o que equivale a 4,5. Uma média de notas seria um valor composto, assim como o representado no desempenho escolar. Já a *abordagem multidimensional* não combina as medidas individuais de critério. No exemplo anterior, haveria quatro pontuações por funcionário. A abordagem composta é preferível para comparar o desempenho de funcionários individuais, já que é mais fácil comparar funcionários quando cada um tem uma única pontuação de desempenho. A abordagem multidimensional é preferível ao dar *feedback* aos funcionários, já que proporciona informações específicas sobre as várias dimensões de desempenho ao invés de um *feedback* geral sobre o desempenho global.

4.2.3 Critérios dinâmicos

Os critérios são normalmente considerados padrões constantes ou estáticos pelos quais o desempenho do funcionário pode ser julgado. Alguns psicólogos organizacionais acreditam, contudo, que o próprio desempenho no trabalho varia com o tempo. Isso significa que o funcionário que apresentar o melhor desempenho no trabalho em um determinado momento deixará de ser o melhor em outro momento. A variabilidade do desempenho dificulta a avaliação porque o desempenho não será o mesmo ao longo do período no qual ele é mensurado. Se alguém tiver um bom desempenho durante parte do ano e um desempenho não tão bom durante a outra parte, como avaliar esse desempenho?

A variabilidade do desempenho com o tempo é chamada de **critério dinâmico**, apesar de a mudança ocorrer no desempenho e não no

padrão. A ideia de critério dinâmico tem provocado controvérsias entre os psicólogos organizacionais, com alguns acreditando que o desempenho é estável e outros sugerindo que é variável (Schmitt & Chan, 1998). Por um lado, Deadrick e Madigan (1990) apresentaram dados de operadores de máquinas de costura em uma fábrica de vestuário indicando que o desempenho se manteve estável ao longo de curtos períodos (semanas), mas não se mostrou muito uniforme em longos períodos (meses). Por outro lado, Vinchur, Schippmann, Smalley e Rothe (1991) descobriram que o desempenho no trabalho de funcionários da manufatura se mostrou razoavelmente estável ao longo de um período de 5 anos. Deadrick, Bennett e Russell (1997) observaram que o desempenho dos funcionários tende a melhorar com o tempo, pelo menos durante algum tempo depois de o funcionário ser contratado, e que os fatores determinantes do desempenho de novos funcionários não são necessariamente os mesmos que determinam a melhoria posterior do desempenho. Dessa forma, analisar o desempenho das pessoas ao longo do tempo demonstrará que ele é variável e que os funcionários que apresentam os melhores desempenhos não serão necessariamente os melhores no longo prazo.

4.2.4 Desempenho contextual

Os critérios para a maioria dos trabalhos dizem respeito a tarefas específicas à operação e certamente devem ser incluídas em uma análise. No entanto, sabe-se que os funcionários fazem muito mais do que o necessário e que esses comportamentos adicionais são essenciais para o bom funcionamento das organizações. O desempenho contextual consiste em ações voluntárias adicionais que os funcionários realizam para beneficiar colegas e organizações, como se encarregar de tarefas adicionais ou se oferecer para ajudar os colegas (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark e Drasgow, 2001). Apesar de não especificamente requerido, o desempenho contextual é notado e valorizado pelos gestores, que levarão o fato em consideração na avaliação do desempenho do funcionário (Johnson, 2001). Tudo isso sugere que o desempenho contextual deveria ser incluído na elaboração de critérios para os trabalhos. Retomaremos essa questão do desempenho contextual no Capítulo 10, quando discutiremos o comportamento de cidadania organizacional.

4.3 Métodos de avaliação do desempenho no trabalho

O desempenho de indivíduos no trabalho pode ser avaliado de muitas maneiras. Os procedimentos mais comuns podem ser divididos em duas categorias: medidas objetivas e medidas subjetivas de desempenho. As *medidas objetivas* são contagens de vários comportamentos (por exemplo, o número de faltas no trabalho) ou dos resultados dos comportamentos no trabalho (por exemplo, as vendas totais mensais). Já as *medidas subjetivas* são avaliações realizadas por pessoas que devem conhecer bem o desempenho do funcionário avaliado. Normalmente, os supervisores se encarregam das avaliações de desempenho de seus subordinados no trabalho. Os dois tipos de medidas podem ser úteis, mas estudos demonstram que, quando ambos são utilizados para os mesmos funcionários, o nível de desempenho mensurado nem sempre é o mesmo (Sundvik & Lindeman, 1998, veja o quadro “Pesquisa internacional”), sugerindo que as medidas provavelmente refletem diferentes aspectos do desempenho no trabalho. As medidas objetivas e subjetivas serão apresentadas a seguir.

Pesquisa internacional

Uma questão importante da avaliação de desempenho diz respeito à precisão das avaliações realizadas pelos supervisores. Neste estudo, os pesquisadores tiveram acesso não apenas às avaliações realizadas pelos supervisores como também aos dados de desempenho objetivo para fins de comparação.

O estudo foi conduzido na Finlândia, em uma empresa estatal que prestava serviços bancários e de transporte. Contou-se com a participação de 208 supervisores que avaliaram o desempenho de 268 vendedoras. Para cada vendedora, dados referentes à produtividade real de vendas no ano anterior foram coletados. Além disso, o desempenho de cada vendedora foi classificado por seu supervisor em uma escala de classificação de 5 pontos: de fraco (1) a muito bom (5). Devido à natureza distinta de cada medida, cada uma delas foi padronizada para uma média aritmética de 0 e um desvio padrão de 1. Dessa forma, uma vendedora com produtividade mediana recebia a pontuação 0 e esperava-se que seu supervisor também a classificasse com o valor 0. Comparando as pontuações de cada vendedora, os pesquisadores puderam verificar se o supervisor subestimou, superestimou ou avaliou com precisão o desempenho da vendedora.

Os resultados revelaram que aproximadamente um terço das classificações podia ser agrupado em cada uma das categorias de precisão, apesar de em geral ter sido constatada mais sobrevalorização do que desvalorização, o que não surpreendeu os pesquisadores, já que a indulgência na avaliação é bastante comum. Os supervisores tenderam a sobreestimar as funcionárias a quem conheciam melhor, talvez sugerindo favoritismo em relação às subordinadas com quem desenvolveram boas relações de trabalho. Além disso, o estudo revelou que as avaliações realizadas por supervisoras do sexo feminino foram mais precisas do que as realizadas por supervisores do sexo masculino.

Esses resultados mostram que maioria das classificações de desempenho não se mostrou precisa em comparação com o desempenho objetivo e que o relacionamento de um supervisor com um subordinado afeta a avaliação. No entanto, deve ser mantido em mente que estamos falando de um caso no qual o desempenho apresentava um resultado objetivo e quantificável: as vendas. Em casos para os quais não é possível estabelecer um padrão como esse, podemos esperar que a precisão seja ainda mais prejudicada. Ademais, as avaliações foram realizadas exclusivamente para a pesquisa e provavelmente foram mais precisas do que avaliações realizadas para fins administrativos, nas quais as pessoas avaliadas poderiam sofrer as consequências de avaliações negativas.

*Fonte: SUNDVIK, L.; LINDEMAN, M. "Performance Rating Accuracy: Convergence Between Supervisor Assessment and Sales Productivity". *International Journal of Selection and Assessment*, 6, p. 9-15, 1998*

4.3.1 Medidas objetivas do desempenho no trabalho

As organizações monitoram muitos comportamentos e resultados dos comportamentos dos funcionários. Os departamentos de recursos humanos registram o número de faltas, acidentes, incidentes e atrasos de cada funcionário e algumas organizações também monitoram a produtividade deles. Se uma organização tiver um sistema de incentivo que paga os funcionários por produção, como uma comissão ou pagamento por tarefa, dados de produtividade devem ser coletados.

Cinco medidas objetivas comuns de desempenho no trabalho são apresentadas na [Tabela 4.3](#). Cada uma é uma contagem objetiva do número de comportamentos ou da quantidade de trabalho produzida. Dados como esses são normalmente encontrados nos registros da

organização, mas também podem ser coletados especificamente para avaliar o desempenho. Duas das medidas dizem respeito à assiduidade – número de faltas e números de atrasos para o trabalho. Os acidentes incluem os automotivos e não automotivos, como lesões provocadas por uma máquina em uma fábrica. Os incidentes representam o número de vezes em que a pessoa se envolveu em um determinado evento no trabalho que é considerado importante de forma particular. Por exemplo, em uma clínica psiquiátrica, um incidente pode se referir ao número de vezes em que um funcionário é agredido por um paciente. Para um policial, incidentes envolvendo o disparo de tiros são incluídos no histórico do funcionário. Produtividade diz respeito ao volume de trabalho produzido por um indivíduo.

Tabela 4.3 Exemplos de medidas objetivas do desempenho no trabalho

Desempenho	Medida
Ausências	Faltas por ano
Acidentes	Número de acidentes por ano
Incidentes no trabalho (por exemplo, agressões físicas)	Número de incidentes por ano
Impontualidade	Número de atrasos por ano
Produtividade (por exemplo, vendas)	Volume de vendas (em unidades monetárias)

As medidas de assiduidade são aplicáveis à maioria dos trabalhos, que têm um horário de trabalho definido. Para trabalhos não estruturados em termos de horários (por exemplo, professor universitário), a assiduidade não constitui um critério para a avaliação do desempenho no trabalho. As três outras medidas objetivas são específicas a um trabalho em particular. Por exemplo, o tipo de incidentes registrados depende da natureza e do ambiente do trabalho. Registros de incidentes de agressão por parte de estudantes podem ser mantidos para professores de escolas públicas urbanas, mas provavelmente não serão mantidos para professores universitários. Os professores de escolas do ensino médio são agredidos com relativa frequência, mas professores universitários raramente são alvo de violência. A medida de produtividade escolhida deve corresponder à natureza do trabalho realizado. Medidas de produtividade específicas para alguns trabalhos comuns são relacionadas na [Tabela 4.4](#). Como você pode ver, a natureza da produtividade pode variar muito de um tipo de trabalho ao outro, o que dificulta comparar o desempenho de pessoas que realizam diferentes trabalhos.

Tabela 4.4 Exemplos de medidas de produtividade objetivas para vários trabalhos

Trabalho	Medida
Operário de linha de montagem	Número de unidades produzidas
Professor universitário	Número de artigos publicados
Advogado	Número de causas ganhas

Vendedor	Volume de vendas
Cirurgião	Número de cirurgias realizadas

Utilizar medidas objetivas para avaliar o desempenho no trabalho tem várias vantagens. Em primeiro lugar, pode ser fácil interpretar as medidas objetivas em relação aos critérios de desempenho no trabalho. Por exemplo, fica claro que nenhuma ausência no ano anterior é um bom indicador de assiduidade satisfatória e que quatro acidentes de trânsito relacionados ao trabalho nos últimos 6 meses são um bom indicador de desempenho insatisfatório ao volante. Em segundo lugar, a natureza quantitativa das medidas objetivas facilita a comparação do desempenho de diferentes indivíduos que realizam o mesmo trabalho. Para medidas de assiduidade, comparações podem ser feitas entre indivíduos em diferentes trabalhos se todos demandarem que o funcionário trabalhe de acordo com um horário específico. Em terceiro lugar, medidas objetivas podem ser diretamente vinculadas aos objetivos organizacionais, como produzir um produto ou prestar um serviço. Por fim, medidas objetivas muitas vezes podem ser encontradas em registros organizacionais, de forma que sistemas especiais de avaliação de desempenho não precisem ser implementados. Esses dados muitas vezes já são coletados para outras finalidades e armazenados, com frequência, em computadores, o que pode facilitar muito a avaliação do desempenho.

Infelizmente, as medidas objetivas de desempenho também apresentam inúmeras limitações. Muitas das medidas objetivas não são apropriadas para todos os trabalhos. Quando uma função não envolve resultados que podem ser quantificados, a produtividade não é uma medida viável de desempenho. Ademais, nem sempre é claro qual valor é considerado um desempenho satisfatório. Por exemplo, quantas faltas por ano deveriam ser consideradas um bom desempenho? Os históricos dos funcionários podem conter dados contaminados e imprecisos. Algumas vezes os comportamentos e a produtividade são atribuídos à pessoa errada ou nunca chegam a ser registrados. As pessoas também podem distorcer os registros, omitindo incidentes negativos para funcionários protegidos, e os funcionários podem deixar de relatar acidentes no trabalho.

As medidas objetivas muitas vezes são deficientes como indicadores de critérios do desempenho no trabalho, tendendo a se concentrar em comportamentos específicos que podem constituir apenas uma parte dos critérios e podendo ignorar outras partes igualmente importantes (Borman, Bryant & Dorio, 2010). As medidas de produtividade se concentram na quantidade e não na qualidade do trabalho. Apesar de a quantidade poder ser mais importante em algumas funções, é difícil imaginar um trabalho no qual a qualidade também não seja de certa forma importante. Finalmente, o que uma medida objetiva reflete não é necessariamente passível de controle do indivíduo avaliado (Borman et al., 2010). As diferenças na produtividade de trabalhadores de fábrica podem ser causadas por diferentes equipamentos utilizados e as diferenças no desempenho dos vendedores podem ser causadas por diferentes territórios de vendas. Uma pessoa agredida no trabalho pode não ter feito nada de errado e pode ter sido incapaz de evitar o incidente. Um policial que dispara a arma pode ter sido forçado a isso por circunstâncias que não incluem um desempenho insatisfatório no trabalho. Ao utilizar medidas objetivas para avaliar os indivíduos, esses outros fatores também devem ser levados em consideração.

4.3.2 Medidas subjetivas do desempenho no trabalho

As medidas subjetivas constituem o recurso mais frequentemente utilizado para avaliar o desempenho de funcionários no trabalho. A maioria das organizações requer que os supervisores preencham anualmente formulários de avaliação de desempenho para seus subordinados. Há muitos tipos de formulários de classificação que diferentes organizações utilizam para avaliar o desempenho de seus

funcionários. Nesta seção, discutiremos vários desses diferentes tipos.

4.3.2.1 Formulários de avaliação por gráficos

O tipo mais popular de medida subjetiva é o **formulário de avaliação por gráficos**, utilizado para avaliar os funcionários em diversas dimensões de desempenho, concentrando-se em características ou atributos da pessoa ou de seu desempenho. Por exemplo, a maioria dos formulários inclui uma classificação da qualidade e da quantidade do trabalho. Muitos incluem atributos pessoais como aparência, atitudes, confiabilidade e motivação.

Um formulário de avaliação por gráficos, ilustrado na [Tabela 4.2](#), consiste em uma escala de pontuação em diversas dimensões. A escala representa uma progressão do desempenho, de pior a melhor, e normalmente contém entre quatro e sete valores. A escala apresentada na tabela contém cinco pontos, variando de “fraco” a “excelente”, com “adequado” no meio. O formulário também contém várias dimensões de desempenho no trabalho de acordo com as quais o funcionário deve ser avaliado, incluindo, no exemplo, assiduidade e qualidade do trabalho. Para utilizar o formulário, o supervisor marca a pontuação do funcionário em cada uma das dimensões.

4.3.2.2 Formulários de avaliação focados no comportamento

Os formulários de avaliação por gráficos que acabamos de discutir se concentram em dimensões orientadas a características pessoais, como confiabilidade, ou aspectos gerais do desempenho, como assiduidade. Já os formulários focados no comportamento se concentram em comportamentos demonstrados pelo funcionário ou esperados dele. Os comportamentos são selecionados para representar diferentes níveis de desempenho. No caso da assiduidade, um exemplo de comportamento considerado bom seria “é possível contar com seu comparecimento pontual no trabalho todos os dias”, ao passo que um comportamento considerado ruim seria “chega atrasado ao trabalho várias vezes por semana”. O trabalho do avaliador é indicar quais comportamentos são característicos da pessoa avaliada. Os critérios de pontuação dependem do tipo do formulário específico.

Há vários tipos diferentes de formulários de avaliação focados no comportamento; abordaremos três deles:

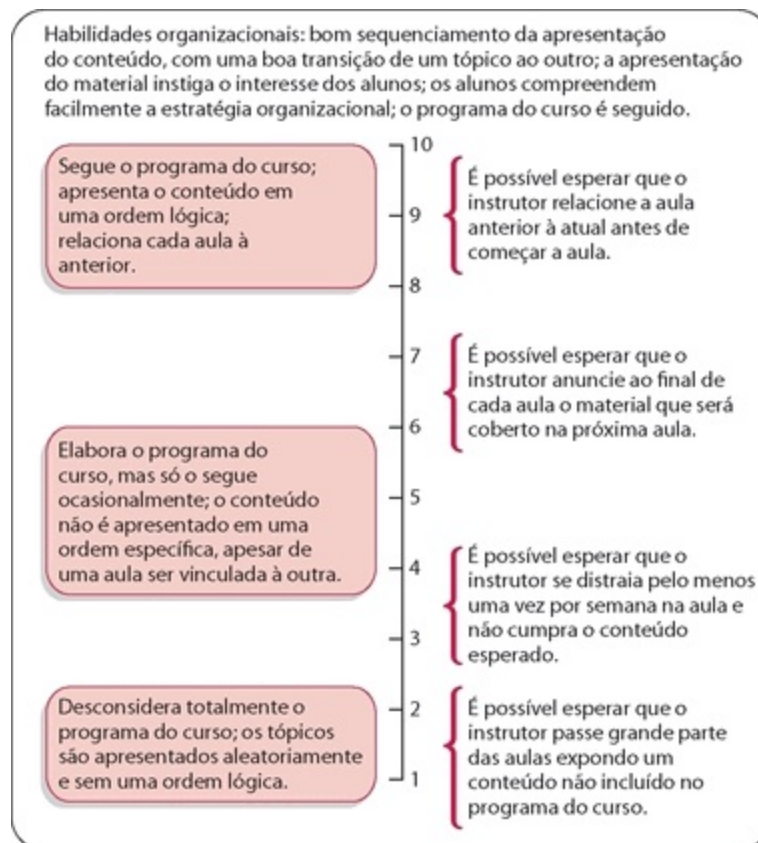
- ▶ escala de classificação ancorada no comportamento (Behaviorally Anchored Rating Scale) (Smith & Kendall, 1963);
- ▶ escala padrão mista (Mixed Standard Scale) (Banz & Ghiselli, 1972);
- ▶ escala de observação do comportamento (Behavior Observation Scale) (Latham & Wexley, 1977).

Todas as três escalas proporcionam descrições de comportamentos ou desempenho, e não de características, mas diferem no modo como apresentam as descrições e/ou as respostas.

A escala de classificação ancorada no comportamento (ECAC) é uma classificação na qual as opções de resposta são definidas em termos comportamentais. A [Figura 4.2](#) apresenta o exemplo de uma escala de classificação ancorada no comportamento para um professor universitário, elaborada para avaliar o desempenho na dimensão “habilidades organizacionais em sala de aula”. O avaliador seleciona o comportamento que mais se aproxima da descrição do desempenho do avaliado. Os comportamentos são organizados progressivamente ao longo da escala de acordo com a eficácia do desempenho.

Figura 4.2 Exemplo de uma escala de classificação ancorada no comportamento para um professor universitário

Fonte: BERNARDIN, H. J.; BEATTY, R. W. *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston, MA: Kent, 1984. Reproduzido mediante permissão.



Um formulário de avaliação de desempenho do tipo escala de classificação ancorada no comportamento contém várias escalas individuais, cada uma elaborada para avaliar uma importante dimensão do desempenho no trabalho. Uma escala de classificação ancorada no comportamento pode ser utilizada para avaliar as mesmas dimensões que um formulário de avaliação por gráficos. A principal diferença é que a escala de classificação ancorada no comportamento utiliza opções de resposta que representam comportamentos, enquanto o formulário de avaliação por gráficos solicita uma pontuação que represente o desempenho do avaliado ao longo da dimensão em questão. Dessa forma, ambos os tipos de formulários de classificação podem ser utilizados para avaliar as mesmas dimensões de desempenho para os mesmos trabalhos.

A escala padrão mista (EPM) apresenta ao avaliador uma lista de comportamentos que variam de acordo com a eficácia. Para cada afirmação, o avaliador é solicitado a indicar se:

- 1.o avaliado é melhor que a afirmação;
- 2.a afirmação é compatível com o avaliado;
- 3.o avaliado é pior que a afirmação.

Uma escala padrão mista inclui várias dimensões de desempenho e cada dimensão tem vários comportamentos associados a ela. Um exemplo das três afirmações que refletem o desempenho para a dimensão “Relacionamento com as pessoas” é apresentado na [Tabela 4.5](#). As três afirmações representam um desempenho bom, satisfatório e fraco no trabalho ao longo da dimensão.

Tabela 4.5 Três itens de uma escala padrão mista para avaliar a dimensão “Relacionamento com as pessoas”

Fonte: “The Mixed Standard Scale: A New Rating System”, F. Blanz e E. E. Ghiselli (1972), *Personnel Psychology*, 25, 185-199.

Tem um bom relacionamento com todos. Consegue conviver bem com as pessoas mesmo se discorda delas.

Desempenho satisfatório

Tem um bom relacionamento com a maioria das pessoas. Só muito ocasionalmente se envolve em conflitos com os outros no trabalho e os conflitos provavelmente não são sérios.

Desempenho fraco

Tende a se envolver em conflitos desnecessários com as pessoas.

Observação: Cada item é classificado de acordo com a escala a seguir. Para cada item da escala, indique se o funcionário é:

- ▶ melhor que a afirmação;
- ▶ tão bom quanto a afirmação;
- ▶ pior que a afirmação.

Em uma escala padrão mista, as afirmações para as várias dimensões são apresentadas aleatoriamente. O avaliador não é informado das dimensões específicas associadas a cada comportamento, apesar de a natureza dos comportamentos ficar clara na apresentação do formulário. A ideia original de Blanz e Ghiselli (1972) foi que a ordem aleatória da apresentação das afirmações dificultaria para os avaliadores realizar avaliações tendenciosas em comparação com outros tipos de formulários de classificação. Quando Dickinson e Glebocki (1990) compararam as respostas a formulários que mostravam afirmações aleatoriamente apresentadas com afirmações ordenadas (por dimensão), eles constataram que as classificações dos avaliadores foram similares em ambos os tipos de formulário. Dessa forma, não parece fazer diferença a ordem da apresentação das afirmações ou se as dimensões são ou não identificadas.

A escala de observação do comportamento (EOC) contém itens baseados em incidentes críticos fazendo com que seja de certa forma similar a uma escala padrão mista. Um incidente crítico (Flanagan, 1954) é um evento que reflete um comportamento eficaz ou ineficaz de um funcionário. Um exemplo de um incidente negativo para um professor seria “dar um tapa em uma criança que fez um comentário desrespeitoso”. Com a escala de observação do comportamento, os avaliadores são solicitados a indicar, para cada item, quanto tempo o funcionário passa envolvido no comportamento. Os desenvolvedores da escala recomendam instruir os avaliadores a indicar a porcentagem de tempo que o funcionário passa em cada comportamento utilizando as seguintes faixas percentuais:

- ▶ 0% a 64%
- ▶ 65% a 74%
- ▶ 75% a 84%
- ▶ 85% a 94%
- ▶ 95% a 100%

Essa escala é diferente da escala padrão mista porque os avaliadores indicam a frequência e não comparam o comportamento do funcionário com o item. Teoricamente, a escala deveria indicar com que frequência os funcionários se envolvem no comportamento

relevante ao desempenho.

A utilização das classificações de frequência foi criticada por Kane e Bernardin (1982), que observaram que a frequência de um comportamento não é um bom indicador porque uma determinada frequência pode refletir um bom desempenho para um comportamento e um mau desempenho para outro. Para ilustrar essa afirmação, eles deram os exemplos de dois comportamentos para policiais. Uma frequência de ocorrência de 85% a 94% seria excelente se fosse alocada em obter mandatos de prisão, mas terrível se representasse o tempo passado utilizando força bruta. Dessa forma, a interpretação do significado das classificações de frequência com a escala de observação do comportamento requer análise criteriosa. Naturalmente, o bom senso na análise é necessário para interpretar muitas outras medidas de desempenho no trabalho.

4.3.2.3 Desenvolvimento de formulários focados no comportamento

O desenvolvimento de formulários focados no comportamento requer o empenho considerável de várias pessoas de uma organização. Como esse tipo de formulário se concentra em comportamentos específicos, ele deve ser desenvolvido para um trabalho ou grupo de trabalhos específico. O processo envolve quatro passos (apresentados na [Tabela 4.6](#)) e pode levar um bom tempo para ser concluído.

O Passo 1 é uma análise do trabalho que identifica as dimensões específicas do desempenho, como deter suspeitos e elaborar relatórios, no caso de um policial. O Passo 2 envolve elaborar por escrito as descrições dos comportamentos que variam em termos de sua eficácia ou ineficácia no trabalho. Isso pode ser feito coletando incidentes críticos de pessoas familiarizadas com o trabalho em questão, como os próprios funcionários que realizam o trabalho ou seus supervisores. Os incidentes críticos podem proporcionar exemplos que variam de um desempenho extremamente eficaz a um extremamente ineficaz.

O Passo 3 envolve avaliadores (pessoas familiarizadas com o trabalho) classificando as descrições do comportamento em dimensões para se certificar de que as descrições de fato refletem as dimensões avaliadas. O último passo, o Passo 4, requer que os avaliadores classifiquem as descrições de comportamento ao longo de uma escala progressiva de eficácia. No caso de uma escala de classificação ancorada no comportamento, essas avaliações permitem classificar as descrições ao longo da escala para cada dimensão, como mostra a [Figura 4.2](#). Já no caso de uma escala padrão mista, a avaliação é utilizada para classificar as afirmações nas três categorias de desempenho: bom, satisfatório e fraco.

Tabela 4.6 Quatro passos do desenvolvimento de um formulário de avaliação focados no comportamento para avaliar o desempenho no trabalho

Passo 1: Conduzir uma análise do trabalho para determinar as dimensões do mesmo.

Passo 2: Elaborar descrições de desempenho eficaz e ineficaz no trabalho com base em incidentes críticos.

Passo 3: Avaliadores familiarizados com o trabalho classificam as descrições em dimensões do mesmo.

Passo 4: Avaliadores familiarizados com o trabalho avaliam a eficácia das descrições.

4.3.2.4 Processos cognitivos que fundamentam a avaliação

O desenvolvimento de bons métodos de avaliação de desempenho requer uma boa compreensão dos processos cognitivos que afetam

a avaliação do comportamento. Os psicólogos organizacionais têm estudado esses processos e elaboraram vários modelos para explicar as avaliações. Alguns desses modelos se concentram em como as pessoas utilizam as informações para tomar decisões de avaliação. Outros se concentram em como a opinião das pessoas em relação ao desempenho no trabalho influencia a avaliação de um funcionário.

4.3.2.5 Modelos do processo de avaliação

Existem diversos modelos diferentes dos processos cognitivos que influenciam a avaliação do desempenho (por exemplo, DeNisi, Cafferty & Meglino, 1984; Feldman, 1981) e que sugerem que o processo de avaliação envolve vários passos (veja Ilgen, Barnes-Farrell & McKellin, 1993), inclusive:

- ▶ observar o desempenho;
- ▶ memorizar as informações sobre o desempenho;
- ▶ lembrar as informações sobre o desempenho;
- ▶ traduzir as informações em termos de avaliação.

O processo tem início com a observação do funcionário pelo supervisor. Em seguida, as observações de desempenho são memorizadas pelo supervisor. Quando solicitado a classificar o desempenho, o supervisor deve lembrar as informações sobre o funcionário. Essas informações são utilizadas de alguma forma para decidir como classificar o desempenho do funcionário para cada dimensão.

Os vários modelos descrevem como os seres humanos processam as informações em cada etapa. Uma proposta é que as pessoas utilizem modelos conceituais (categorias ou quadros de referência) para ajudar a interpretar e organizar suas experiências (Borman, 1987). Talvez o modelo conceitual mais conhecido seja o *estereótipo* – uma crença em relação às características dos membros de um grupo, que pode ser favorável ou desfavorável. Por exemplo, um estereótipo pode ser que gerentes do setor privado são mais empenhados que os do setor público.

Outro tipo de modelo conceitual é o *protótipo*, um modelo de alguma característica ou tipo de pessoa. É possível pensar em uma determinada pessoa real ou fictícia como o protótipo de um bom gestor. Por exemplo, algumas pessoas podem considerar Bill Gates, o fundador da Microsoft, como um protótipo de um bom gestor corporativo, de forma que um indivíduo que apresenta as características proeminentes do protótipo pode ser considerado um bom gestor. Se as características proeminentes do protótipo forem cabelos claros (ou cabelos que se parecem com os de Gates), os gestores loiros (ou que se parecem com Gates) podem ser considerados gestores de desempenho melhor que seus colegas morenos (ou que não se parecem tanto com Gates). Nesse caso, o protótipo é o padrão utilizado para alocar as pessoas na categoria de bom gestor.

Os modelos conceituais podem influenciar todos os quatro passos de um processo de avaliação, podendo afetar quais comportamentos um supervisor escolhe observar, como os comportamentos são organizados e armazenados na memória, como eles são lembrados e como são utilizados para decidir a avaliação. A utilização dos modelos conceituais, no entanto, não leva necessariamente a classificações incorretas. Em muitos aspectos, a utilização dos modelos conceituais pode simplificar a experiência para ser mais facilmente interpretada e é possível que leve a avaliações precisas do desempenho do funcionário (Lord & Maher, 1989).

Teoricamente seria possível utilizar esses modelos cognitivos para ajudar os avaliadores a analisar com mais precisão o desempenho no trabalho. Jelley e Goffin (2001) tentaram fazer isso em um experimento no qual estudantes universitários foram solicitados a classificar o desempenho de um professor, gravado em vídeo, utilizando uma escala de observação do comportamento. Apesar de os resultados mostrarem certo grau de variação, os autores constataram um aumento de precisão após um procedimento para estimular a memória dos

avaliadores. Isso foi feito instruindo-os a realizar algumas avaliações globais preliminares elaboradas para estimular a recordação do desempenho observado. Essa abordagem pode ser promissora para ajudar a melhorar as avaliações, mas mais pesquisas precisarão ser realizadas para decidir se esses modelos de fato se provarão úteis.

4.3.2.6 Conteúdo da eficácia dos subordinados

Se os modelos conceituais afetam as avaliações de desempenho no trabalho, é importante conhecermos os modelos conceituais das pessoas que avaliam o desempenho. Em outras palavras, as técnicas de avaliação podem ser melhoradas se forem elaboradas para utilizar com eficácia os modelos conceituais dos supervisores. Se as dimensões de um formulário de avaliação corresponderem a esses modelos em relação ao desempenho, isso facilitará a avaliação para os supervisores. Algumas pesquisas relevantes a essa questão foram conduzidas.

Borman (1987) estudou o conteúdo dos modelos conceituais dos oficiais do Exército dos Estados Unidos relativos ao desempenho dos subordinados no trabalho. Quando solicitados a descrever as diferenças de características entre soldados eficazes e ineficazes, os oficiais geraram 189 itens descritivos, que foram reduzidos, com a aplicação de análise estatística complexa, a seis dimensões significativas. Os soldados considerados eficazes apresentavam as seguintes características:

- ▶ são esforçados;
- ▶ são responsáveis;
- ▶ são organizados;
- ▶ dominam o lado técnico do trabalho;
- ▶ mantêm o controle dos subordinados;
- ▶ demonstram interesse pelos subordinados.

Borman concluiu que essas dimensões representam as características utilizadas pelos oficiais para avaliar o desempenho dos soldados. Ele também observou que, em sua amostra de oficiais experientes, houve um bom grau de consenso sobre o que constituía um bom desempenho no trabalho. Esses resultados sugerem que supervisores experientes podem ter modelos conceituais que representam com precisão o desempenho eficaz. Essas seis dimensões poderiam ser utilizadas como a base para qualquer um dos formulários de classificação que discutimos acima.

Werner (1994) conduziu um estudo no qual instruiu supervisores experientes a classificarem o desempenho de secretárias de acordo com as descrições de uma série de incidentes. Uma das variáveis de interesse no estudo foi o tipo de informação que os supervisores utilizaram para realizar a avaliação. Werner descobriu que as dimensões a seguir foram consideradas as mais importantes:

- ▶ assiduidade;
- ▶ conhecimento do trabalho;
- ▶ precisão do trabalho;
- ▶ quantidade de trabalho.

Werner sugeriu que essas quatro dimensões poderiam representar as características definidoras dos modelos conceituais dos supervisores participantes do estudo. Ele também sugeriu que os supervisores deveriam informar os subordinados do conteúdo de seus modelos conceituais, já que os subordinados teriam mais chances de tentar melhorar seu desempenho nas áreas que o supervisor acredita serem importantes para o trabalho.

4.3.2.7 Tendenciosidade e erros do avaliador

A capacidade de julgamento humana é, por natureza, imperfeita. Quando supervisores ou outras pessoas realizam avaliações de desempenho, eles provavelmente apresentarão tendenciosidade e erros. A tendenciosidade e os erros podem ser identificados no padrão das classificações, tanto em formulários de classificação individuais quanto na comparação das avaliações de diferentes pessoas. Esses padrões identificados em um formulário e entre formulários são chamados de erros de efeito auréola e erros distribucionais, respectivamente.

4.3.2.8 Erros de efeito auréola

O erro de efeito auréola ocorre quando um avaliador atribui a um avaliado a mesma classificação em todas as dimensões, mesmo havendo diferenças no desempenho entre as dimensões. Em outras palavras, se a pessoa é classificada como excelente em uma área, ela é classificada da mesma maneira em todas as áreas, apesar de poder ser apenas mediana ou até fraca em algumas. Por exemplo, um policial pode ser excelente em realizar muitas detenções (alta quantidade), mas pode não ser bom na elaboração de relatórios. Um supervisor pode atribuir uma alta pontuação a esse policial em todas as dimensões, apesar de não ser o caso. De forma similar, se uma pessoa for classificada como fraca em uma área, ela pode receber pontuações fracas para todas as áreas, apesar de poder apresentar um desempenho satisfatório em algumas dimensões. Esse tipo de erro ocorre em uma avaliação de um mesmo indivíduo e não na avaliação de diferentes indivíduos.

A [Tabela 4.7](#) mostra um padrão de respostas que reflete o erro de efeito auréola e as pontuações recebidas por quatro indivíduos em cinco dimensões de desempenho. As pontuações variaram de 1 (pior desempenho) a 5 (melhor desempenho). Trata-se de um padrão de efeito auréola porque as pontuações para cada funcionário individual são as mesmas em todas as diferentes dimensões, apesar de cada pessoa ter recebido pontuações diferentes. Um padrão como esse sugere que os avaliadores são incapazes de distinguir entre as dimensões. O desempenho do indivíduo é visto como uniforme em todas as diferentes dimensões.

Tabela 4.7 Avaliações de desempenho de quatro funcionários em cinco dimensões ilustrando um padrão de erro de efeito auréola

Dimensão	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4
Assiduidade	5	3	1	4
Comunicação	5	3	1	4
Seguir ordens	5	3	1	4
Qualidade do trabalho	5	3	1	4
Quantidade de trabalho	5	3	1	4

Apesar de um padrão de pontuações similares poder indicar um erro de avaliação, é possível que o desempenho do funcionário seja uniforme nas diferentes dimensões. Isso significa que os padrões de efeito auréola podem indicar com precisão a correlação entre as dimensões do desempenho real. Essa possibilidade levou a consideráveis debates na literatura da psicologia organizacional sobre o significado do efeito auréola (por exemplo, Balzer & Sulsky, 1992; Murphy, Jako & Anhalt, 1993; Solomonson & Lance, 1997; Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2005). Parte dessa discussão diz respeito a como separar o erro do “verdadeiro” efeito auréola. Um *efeito auréola verdadeiro* significa que um funcionário de fato apresenta o mesmo nível de desempenho em todas as dimensões.

Outro tema de debate tem sido explicar processos cognitivos que levariam um avaliador a apresentar o erro de efeito auréola. Vários pesquisadores teorizam que os avaliadores recorrem a uma impressão geral do funcionário ao avaliá-los nas diferentes dimensões (Lance, LaPointe & Fisicaro, 1994; Nathan & Lord, 1983). De acordo com essa teoria, informações proeminentes são utilizadas para formar uma

impressão geral de um funcionário, que forma a base para a avaliação do desempenho. Isso sugere que os avaliadores podem ser mais capazes de fornecer informações sobre o desempenho global do que informações específicas referentes às dimensões do desempenho.

4.3.2.9 Erros distribucionais

Os *erros distribucionais* ocorrem quando um avaliador tende a atribuir a mesma classificação a todos os avaliados. Os erros decorrentes da indulgência ocorrem quando o avaliador classifica todos os avaliados no extremo favorável da escala de desempenho. Os erros decorrentes da severidade ocorrem quando o avaliador classifica todos os avaliados no extremo desfavorável da escala de desempenho. Já os erros de tendência central ocorrem quando o avaliador classifica todos os avaliados no meio da escala de desempenho. O padrão de indulgência pode ser visto em avaliações de diferentes pessoas. A [Tabela 4.8](#) mostra um padrão de indulgência no qual todas as quatro pessoas avaliadas receberam pontuações no extremo favorável da escala de desempenho – cada uma recebeu pontuações de 4 e 5 em uma escala de 5 pontos. É possível, contudo, que um padrão de erro distribucional não reflita um erro real. Todos os avaliados podem ter apresentado o mesmo desempenho, levando a pontuações similares.

Tabela 4.8 Avaliações de desempenho de quatro funcionários em cinco dimensões ilustrando um padrão de erros decorrentes da indulgência

Dimensão	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4
Assiduidade	4	5	5	5
Comunicação	4	5	5	5
Seguir ordens	5	4	4	4
Qualidade do trabalho	4	5	4	5
Quantidade de trabalho	5	4	5	5

4.3.2.10 Controle da tendenciosidade e erro do avaliador

Duas abordagens foram desenvolvidas para controlar e eliminar a tendenciosidade e o erro do avaliador. Uma delas é elaborar melhores formulários de avaliação de desempenho para reduzir a ocorrência desses problemas. A outra é treinar os avaliadores para evitar os erros de avaliação. Apesar de as duas abordagens terem se mostrado promissoras, pesquisas têm apresentado resultados conflitantes em relação à sua capacidade de reduzir os erros (Bernardin & Beatty, 1984).

4.3.2.11 Formulários resistentes a erro para avaliar o desempenho

As escalas de classificação focadas no comportamento, como a escala de classificação ancorada no comportamento ou a escala padrão mista, foram originalmente desenvolvidas em parte para eliminar os erros de avaliação. A ideia é que os avaliadores poderiam fazer avaliações mais precisas caso se concentrassem em comportamentos específicos ao invés de características. Esses comportamentos são mais concretos e requerem menos critérios de julgamento idiossincráticos sobre o que representam. Por exemplo, seria mais fácil avaliar com precisão com que frequência uma pessoa se ausenta no trabalho do que avaliar a característica de certa forma abstrata da confiabilidade.

Muitos estudos compararam os diversos formulários de avaliação focados no comportamento com os formulários de avaliação por gráficos, bem como uns com os outros. Essas comparações revelaram que algumas vezes os formulários de avaliação focados no comportamento geram menos erros (como erros de efeito auréola e de indulgência) que as escalas de classificação por gráficos, mas esse

nem sempre é o caso (Bernardin & Beatty, 1984; Latham, Skarlicki, Irvine & Siegel, 1993). Ademais, escalas que se limitam a solicitar que os avaliadores indiquem se os indivíduos se envolveram ou não em comportamentos específicos podem resultar em menos indulgência do que escalas de classificação por gráficos (Yun, Donahue, Dudley & McFarland, 2005). Em uma revisão da literatura sobre formulários de classificação, Borman et al. (2010) concluíram que a utilização de formulários de avaliação focados no comportamento não apresenta muita vantagem em comparação com as escalas de classificação por gráficos. Aparentemente as iniciativas para melhorar a precisão do avaliador deveriam se concentrar em outros fatores além do *design* dos instrumentos de classificação.

4.3.2.12 Treinamento do avaliador para reduzir erros

O treinamento do avaliador também foi proposto em muitos estudos, com resultados discordantes (Hedge & Kavanagh, 1988; Latham, 1986). Pelo menos uma das discrepâncias das conclusões das pesquisas podem ser resultado de diferenças dos tipos de treinamento estudados. Talvez o treinamento mais popular seja o treinamento de erros de avaliação, cujo objetivo é informar aos avaliadores os erros e ensiná-los a evitar esses padrões equivocados de avaliação. Apesar de a maioria dos estudos ter revelado que esse tipo de treinamento reduz os erros de avaliação, isso muitas vezes ocorre em detrimento da precisão da avaliação (por exemplo, Bernardin & Pence, 1980; Hedge & Kavanagh, 1988). Em outras palavras, os avaliadores podem reduzir o número de padrões de efeito auréola e decorrentes da indulgência forçando a variação das pontuações atribuídas, independentemente ou não de elas refletirem com precisão o desempenho da pessoa, de forma que essas pontuações acabem sendo menos precisas na representação do nível real de desempenho.

Como a redução dos erros também pode resultar em uma redução da precisão? Uma explicação possível reside na natureza dos erros de avaliação. Como observamos acima, os erros do avaliador são inferidos a partir do padrão das pontuações. É possível que o desempenho dos indivíduos seja similar em diferentes dimensões de desempenho (efeito auréola verdadeiro) ou que todos os indivíduos do departamento de um supervisor apresentem um desempenho igualmente bom no trabalho. Treinar os avaliadores a evitar atribuir a mesma pontuação para diferentes dimensões ou diferentes pessoas poderá induzi-los a se concentrar em evitar determinados padrões ao invés de se concentrar em avaliar com precisão o desempenho no trabalho. Bernardin e Pence (1980) sugeriram que o treinamento de erros de avaliação pode estar meramente substituindo uma série de erros de avaliação por outra.

Nathan e Tippins (1990) propuseram uma explicação diferente para por que os erros de efeito auréola podem ser associados a uma maior precisão nas avaliações de desempenho no trabalho. Eles especularam que os avaliadores que apresentaram menos efeito auréola em suas avaliações poderiam ter atribuído importância excessiva a eventos negativos irrelevantes. Por exemplo, um supervisor pode ter atribuído a um funcionário em geral confiável uma baixa pontuação na dimensão de assiduidade porque esse funcionário passou uma semana em casa doente no ano anterior. Os avaliadores que apresentaram um padrão de efeito auréola em suas avaliações deram menos atenção a esses incidentes raros e tenderam a considerar o desempenho usual do avaliado. Isso pode ter resultado em avaliações mais precisas pelo fato de esses avaliadores terem sido mais influenciados pelo desempenho global do que por raras ocorrências de bom ou mau desempenho em uma ou mais dimensões.

Os resultados foram mais promissores para alguns tipos de treinamento diferentes do treinamento de erros de avaliação. Esses procedimentos de treinamento ensinam os avaliadores a observar o comportamento relevante ao desempenho e como avaliar com base nessas observações. Hedge e Kavanagh (1988), por exemplo, descobriram que esse tipo de treinamento observacional aumentou a precisão da avaliação, mas não reduziu os erros de avaliação (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). Talvez a proposta mais promissora seja o treinamento de quadro de referência (Day & Sulsky, 1995), que tenta proporcionar um entendimento em comum da tarefa de avaliação. Os avaliadores recebem exemplos específicos de comportamento que representariam vários níveis de desempenho para cada dimensão a ser avaliada. Os resultados desse tipo de treinamento até agora têm se mostrado promissores em melhorar a precisão da

avaliação e em proporcionar ao avaliador uma melhor compreensão dos critérios de um bom desempenho (Gorman & Rentsch, 2009). Uma limitação dessa linha de pesquisa é que esses estudos em grande parte têm sido conduzidos em ambientes de laboratório com estudantes universitários, de forma que ainda não se sabe ao certo até que ponto os resultados poderiam ser generalizados a supervisores avaliando seus funcionários em campo.

Pesquisa em detalhes

Inúmeros estudos revelaram que treinar os avaliadores a evitar erros de avaliação pode reduzir sua precisão na avaliação do desempenho no trabalho. Hedge e Kavanagh (1988) queriam ver se outros tipos de treinamento seriam mais eficazes no aumento da precisão das avaliações de desempenho.

Cinquenta e dois supervisores foram aleatoriamente alocados em um de quatro grupos de tratamento. O primeiro grupo recebeu um treinamento de erros de avaliação, elaborado para mostrar aos avaliadores os erros de avaliação mais comuns e ensinar técnicas para evitá-los. O segundo grupo foi treinado em técnicas para observar o comportamento relevante ao desempenho no trabalho. O terceiro grupo recebeu treinamento em técnicas para avaliar adequadamente o desempenho com base no comportamento observado. O último grupo constituiu um grupo de controle que não recebeu nenhum treinamento.

Tanto antes quanto depois do treinamento, todos os grupos assistiram a um filme de uma pessoa realizando um trabalho. Com base no que viram, eles avaliaram o desempenho da pessoa em várias dimensões. O desempenho filmado foi avaliado por um painel de especialistas que proporcionaram um padrão de comparação para as avaliações dos membros de cada grupo de avaliadores do estudo. A precisão da avaliação do desempenho foi julgada de acordo com a diferença entre a avaliação dos avaliadores participantes do estudo e a avaliação do painel de especialistas.

Os resultados mostraram que os participantes que receberam o treinamento de erros de avaliação apresentaram uma redução tanto dos erros quanto da precisão da avaliação. Essa constatação se mostrou de acordo com pesquisas prévias sobre esse tipo de treinamento. Os outros dois tipos de treinamento aumentaram a precisão, mas às custas de um maior número de erros de avaliação. Os autores concluíram que esses dois tipos de treinamento se mostraram promissores para aumentar a precisão da avaliação e que os padrões de avaliação que muitas vezes são considerados errados na verdade podem não representar enganos. Ao invés disso, esses padrões podem indicar com precisão o nível de desempenho dos indivíduos no trabalho. Por exemplo, os indivíduos podem apresentar o mesmo nível de desempenho em diferentes dimensões. As implicações desse estudo são que diferentes tipos de treinamento de avaliadores podem ajudar as organizações a conduzir avaliações de desempenho mais precisas.

Fonte: HEDGE, J. W.; KAVANAGH, M. "Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparisons of Three Methods of Performance Appraiser Training" (1988) *Journal of Applied Psychology*, 73, 68-73, 1988.

4.3.2.13 Outros fatores que influenciam as avaliações de desempenho no trabalho

Até o momento, discutimos como as avaliações realizadas por supervisores podem ser afetadas por seus processos cognitivos e pelo

design do formulário de avaliação (bem como do treinamento para a utilização do formulário). Outros fatores também podem afetar as avaliações, inclusive os sentimentos do supervisor em relação ao subordinado, o estado de espírito do supervisor, suas percepções sobre as motivações para o desempenho do subordinado, fatores culturais e a raça tanto do avaliador quanto do avaliado.

A ideia de que os supervisores avaliam melhor subordinados de quem gostam foi confirmada por pesquisas (por exemplo, Ferris, Judge, Rowland & Fitzgibbons, 1994), o que levou algumas pessoas a se preocuparem com a possibilidade de as avaliações serem tendenciosas e refletirem favoritismo. No entanto, há algumas evidências de que o apreço pode resultar de um bom desempenho no trabalho, já que os supervisores tendem a gostar de subordinados que trabalham bem (Robbins & DeNisi, 1994). É particularmente importante para um novo funcionário ser considerado eficiente, porque essa percepção provavelmente levará ao apreço por parte dos supervisores, o que pode resultar em um apoio adicional, que, por sua vez, pode levar a um desempenho ainda melhor no futuro (Lefkowitz, 2000).

A repetição de boas avaliações de desempenho pode ser influenciada pelas expectativas do supervisor em relação ao desempenho, independentemente de apreço. Murphy, Gannett, Herr e Chen (1986) descobriram que as avaliações de desempenho foram influenciadas pelas expectativas do avaliador em relação ao desempenho do avaliado. As pessoas tendem a se esquecer de ocorrências de comportamentos que não se adaptam à opinião formada sobre a pessoa avaliada. Dessa forma, uma pessoa apreciada e que apresenta um bom desempenho continuará a ser vista como eficiente mesmo se houve uma recente queda no desempenho, o que pode gerar avaliações tendenciosas quando o desempenho varia ao longo do tempo.

O estado de espírito do avaliador no momento da avaliação também pode afetar os resultados. Em um estudo de laboratório, Sinclair (1988) alocou participantes em dois grupos nos quais seu estado de espírito foi experimentalmente manipulado para que eles se sentissem mais deprimidos ou animados. Feito isso, eles foram instruídos a ler uma descrição do comportamento de um professor e avaliar o desempenho dele. Os resultados mostraram que os participantes do grupo deprimido atribuíram pontuações mais baixas ao desempenho do professor do que os participantes do grupo animado. Os participantes deprimidos também se mostraram mais precisos e apresentaram menos efeito auréola. Segundo Sinclair, os resultados refletem a melhor capacidade de processamento de informações das pessoas quando elas estão com uma disposição deprimida.

A opinião do supervisor em relação à motivação do subordinado também pode ser um elemento influenciador da avaliação do desempenho, mas é interessante notar que essas opiniões podem ser sujeitas a fatores culturais. DeVoe e Iyengar (2004) analisaram as percepções dos supervisores de que os subordinados são intrinsecamente motivados (desejando realizar um bom trabalho como um fim em si mesmo) e extrinsecamente motivados (empenhar-se para ganhar maiores recompensas) e relacionaram essas percepções com as avaliações do desempenho. Supervisores americanos e latinos consideraram a motivação intrínseca mais importante para o desempenho do que a motivação extrínseca, ao passo que supervisores asiáticos consideraram os dois tipos de motivação igualmente importantes.

Já foi constatado que funcionários negros recebem pontuações de desempenho em média mais baixas que funcionários brancos (McKay & McDaniel, 2006). É interessante notar que a raça do avaliador parece não ter efeito algum sobre a avaliação de brancos, apesar de afetar a avaliação de negros. Como demonstrado por Stauffer e Buckley (2005), avaliadores negros e brancos atribuíram pontuações similares aos brancos e pontuações mais baixas aos negros, em comparação com os brancos. No entanto, essa diferença entre as avaliações é muito maior para avaliadores brancos do que para negros. Se for adotada a premissa de que os avaliadores negros apresentam menos preconceito que os avaliadores brancos contra os funcionários negros, esses resultados sugerirão a possibilidade de avaliadores brancos serem tendenciosos contra os funcionários negros. Naturalmente, explicações alternativas são que os avaliadores negros demonstram preconceito a favor dos negros e os superestimam e que tanto os avaliadores negros quanto os brancos são tendenciosos a favor dos brancos e os superestimam em relação aos negros. Por enquanto ainda não se sabe a extensão na qual a tendenciosidade afeta essas avaliações a favor ou contra funcionários negros e brancos.

4.3.2.14 *Feedback* de 360 graus

Na maioria das organizações, o superior direto de cada funcionário é responsável pela avaliação de seu desempenho no trabalho. No entanto, pode ser útil coletar diferentes pontos de vista sobre o desempenho no trabalho (Furnham & Stringfield, 1994) e a utilização de diversas perspectivas está se tornando a prática padrão na avaliação de supervisores e outros funcionários (Rowson, 1998). Avaliações pelos colegas, pelos subordinados (no caso de supervisores) e a autoavaliação podem constituir um complemento útil para a avaliação realizada por seus supervisores e pode proporcionar um *feedback* providencial para o desenvolvimento do funcionário (Maurer, Mitchell & Barbeite, 2002). Mais especificamente, discrepâncias entre as autoavaliações e as avaliações alheias podem revelar áreas nas quais as opiniões dos outros em relação ao funcionário diferem da opinião que ele tem de si mesmo.

A utilização de variados pontos de vista para o *feedback* de um gestor é uma técnica conhecida como *feedback* de 360 graus (Baldwin & Padgett, 1993). Um gestor é avaliado pelos colegas, subordinados e supervisores em várias dimensões de desempenho, além de realizar uma classificação do próprio desempenho. Pesquisas demonstraram que as avaliações realizadas pelas pessoas nessas diferentes posições apresentam um grau apenas modesto de consenso em suas classificações (Brett & Atwater, 2001; Carless, Mann & Wearing, 1998; Fletcher & Baldry, 2000), sugerindo que essas pessoas proporcionam diferentes pontos de vista sobre o desempenho do avaliado. Outra vantagem de utilizar diversos avaliadores é que os efeitos da tendenciosidade dos indivíduos podem ser reduzidos. Por exemplo, foi demonstrado que as pessoas atribuem pontuações mais elevadas às pessoas de quem gostam nas avaliações de 360 graus (Antonioni & Park, 2001). Por exemplo, os efeitos do favoritismo por parte do superior imediato são reduzidos quando informações adicionais coletadas de outros avaliadores são acrescentadas à avaliação. Isso pode levar a maior confiança e melhores atitudes em relação ao sistema de avaliação por parte dos avaliados (Mayer & Davis, 1999).

O propósito de sistemas de 360 graus é melhorar o desempenho, especialmente para aqueles que mais precisam de aprimoramento. Constatou-se que esses sistemas apresentam efeitos positivos para alguns indivíduos, mas não para todos. Ao contrário dos objetivos pretendidos desses sistemas, são os funcionários mais eficientes e não os menos eficientes que parecem se beneficiar mais do *feedback* de 360 graus (Bailey & Austin, 2006). Além disso, Atwater e Brett (2005) descobriram que são os indivíduos que receberam baixas pontuações dos outros e que também avaliaram mal a si mesmos que tiveram as piores reações ao *feedback*, sugerindo que, se a pessoa sabe que seu desempenho é fraco, ela não se beneficia de ver essa crença corroborada pelos outros.

4.4 O impacto da tecnologia na avaliação do desempenho

Avanços na tecnologia, em particular a internet, expandiram enormemente as possibilidades da avaliação de desempenho. Para grandes empresas, o volume de dados envolvido no monitoramento do desempenho pode ser desconcertante. Por exemplo, uma das dificuldades do *feedback* de 360 graus é a logística de organizar essa grande tarefa de avaliação. Cada supervisor deve nomear vários subordinados e vários colegas para avaliá-lo, deve realizar uma autoavaliação e obter a avaliação do próprio supervisor. Em algumas organizações, isso pode representar 8 ou mais avaliações realizadas para cada gestor e, se houver 10 mil gestores, isso levará a 80 mil avaliações para serem monitoradas e processadas, o que constituiria uma dispendiosa e difícil tarefa para uma empresa realizar manualmente.

Temos verificado o impacto da tecnologia na avaliação de desempenho especialmente em duas áreas – monitoramento da produtividade objetiva e implementação de sistemas de gestão de desempenho. Hoje em dia muitos funcionários trabalham com sistemas computadorizados, como agentes de reservas de passagens para companhias aéreas e operadores de telefone. Os sistemas que lhes permitem realizar suas tarefas no trabalho também são capazes de monitorar a produtividade, e dados como esses são coletados

rotineiramente em muitas organizações. O uso de computadores facilita a análise do desempenho processando milhões de transações entre funcionário e cliente, e pode ser um recurso incorporado ao *software* que os funcionários utilizam para realizar seu trabalho todos os dias.

Sistemas computadorizados e on-line de gestão de desempenho de funcionários ajudam os gestores a esclarecer metas e expectativas, proporcionar *coaching* e *feedback* e avaliar o desempenho (veja o estudo de caso “Psicologia organizacional na prática” deste capítulo). Sistemas como esses automatizam o processo inteiro, fazendo com que os sistemas de *feedback* de 360 graus passem a ser economicamente viáveis para grandes empresas. Cada gestor avaliado pode entrar no sistema e nomear os colegas, subordinados e outras pessoas para avaliá-lo. O sistema notifica as pessoas e consolida em um relatório todas as informações das avaliações. Algumas empresas de consultoria se especializam em fornecer ferramentas computadorizadas para a condução de um projeto de *feedback* de 360 graus.

4.5 Questões legais na avaliação do desempenho

Muitos países têm leis que proíbem a discriminação contra minorias e mulheres (bem como outros grupos) no ambiente de trabalho. Essa legislação cobre ações organizacionais que afetam o status da pessoa na empresa, como promoções e desligamentos, que muitas vezes se baseiam pelo menos em parte no desempenho da pessoa e, em consequência, o sistema de avaliação de desempenho de uma organização pode se tornar o alvo de um processo legal. Em muitos países, é ilegal discriminar funcionários na avaliação de desempenho com base em determinados fatores não relacionados a esse desempenho, como idade, sexo, deficiências mentais ou físicas ou raça.

Nos Estados Unidos, tem havido um número crescente de contestações em tribunal das ações organizacionais, como promoções e desligamentos, contra funcionários, baseadas em avaliações de desempenho (Latham et al., 1993). As organizações que perderam casos como esses não conseguiram demonstrar satisfatoriamente no tribunal que seus sistemas de avaliação de desempenho não discriminavam determinados grupos. Métodos subjetivos são especialmente passíveis de levar a disputas legais por permitirem espaço para que os supervisores demonstrem preconceito contra determinados grupos de pessoas. Pode ser difícil para um supervisor provar em juízo que sua avaliação foi justa e imparcial quando, por exemplo, os negros recebem pontuações de desempenho inferiores em relação aos brancos (McKay & McDaniel, 2006), como observamos acima.

Barrett e Kernan (1987) sugeriram seis componentes que devem fazer parte de um sistema de avaliação de desempenho legalmente defensável. Como mostra a [Tabela 4.9](#), o sistema deve começar com uma análise do trabalho para determinar as dimensões do desempenho para o trabalho em particular. A análise garantirá que as dimensões escolhidas sejam relevantes ao trabalho. Os avaliadores devem ser treinados na utilização do formulário para avaliar o desempenho. Para ajudar a minimizar a tendenciosidade pessoal, a alta administração deve rever as avaliações de desempenho. O desempenho e as razões para as ações devem ser documentados e registrados. É mais fácil tomar medidas em relação ao funcionário quando o desempenho foi documentado por um longo período, o que elimina suspeitas de que a mais recente avaliação foi distorcida só para justificar uma determinada ação que afeta um funcionário. Por fim, é uma boa ideia proporcionar assistência e orientação aos funcionários cujo desempenho se mostrar insatisfatório, o que demonstra que a organização fez todo o possível por um funcionário insatisfatório antes de se decidir por uma ação que o prejudique.

Tabela 4.9 Seis características de um sistema de avaliação de desempenho legalmente defensável

Fonte: Adaptado de BARRETT, G. V.; KERNAN, M. G. Performance Appraisal and Terminations: a review of court decisions since *Brito v. Zia* with implications for personnel practices. 1987, *Personnel Psychology*, 40, 489-503, 1987.

1. Conduzir uma análise do trabalho para determinar as dimensões do mesmo.
 2. Elaborar um formulário de avaliação para analisar as dimensões determinadas no Passo 1.
 3. Treinar os avaliadores para analisar o desempenho.
 4. Realizar procedimentos de revisão pela alta administração e permitir que os funcionários contestem as avaliações recebidas.
 5. Documentar o desempenho e manter registros detalhados.
 6. Proporcionar assistência e aconselhamento a funcionários ineficientes antes de tomar medidas contra eles.
-

Werner e Bolino (1997) analisaram os resultados de 295 processos judiciais nos Estados Unidos nos quais avaliações de desempenho foram acusadas de discriminatórias. Os sistemas de avaliação de desempenho que se fundamentavam em uma análise do trabalho, que proporcionavam instruções escritas aos avaliadores, ofereciam aos funcionários a chance de se defender e utilizavam variados avaliadores que tiveram menos chances de resultar na organização perdendo a ação judicial. Por exemplo, enquanto as organizações em geral perderam 41% dos casos, as que utilizavam vários avaliadores perderam apenas 11%. A utilização dessas quatro práticas combinadas deve resultar em um sistema de avaliação de desempenho relativamente seguro do ponto de vista legal.

Permitir que os funcionários contestem os resultados das avaliações de desempenho também tem benefícios que vão além das considerações legais. Pesquisas demonstraram que dar aos funcionários a chance de conversar com os supervisores para discutir abertamente as avaliações pode levar a melhores atitudes (Korsgaard & Roberson, 1995). Em um estudo, isso ocorreu apesar de os funcionários que receberam permissão de expressar sua opinião terem recebido uma avaliação pior do que os que não tiveram a chance de se expressar (Taylor, Tracy, Renard, Harrison & et al., 1995). Nesse estudo, as percepções de justiça chegaram a reduzir as intenções do funcionário de se demitir. Para serem eficazes e considerados justos, os sistemas de avaliação de desempenho deveriam incluir os seis elementos propostos por Barrett e Kernan (1987), além de dar aos funcionários a chance de se expressarem.

Resumo

Os dados de desempenho no trabalho podem ter diversas utilizações na organização, inclusive para a tomada de decisões administrativas, o desenvolvimento dos funcionários, *feedback* aos funcionários e pesquisa. O primeiro passo na avaliação do desempenho no trabalho é desenvolver critérios que determinem o que é considerado um desempenho bom ou fraco. Com os critérios estabelecidos, métodos específicos para mensurá-los podem ser escolhidos.

As medidas de desempenho no trabalho podem ser classificadas como objetivas ou subjetivas. Medidas objetivas são contagens da produção de um trabalho, como o volume de vendas para um vendedor ou o número de unidades produzidas para um operário de fábrica. Medidas subjetivas são avaliações feitas por supervisores (ou outras pessoas familiarizadas com o desempenho no trabalho do funcionário avaliado). As medidas subjetivas são as mais comumente utilizadas dos dois métodos, mas são passíveis de tendenciosidade e erros resultantes do fato de que a capacidade de julgamento humana é, por natureza, imperfeita. Constatou-se que duas abordagens diferentes reduzem os erros de avaliação nas medidas subjetivas: o *design* do formulário de avaliação e o treinamento do avaliador.

Vários tipos diferentes de formulários de avaliação foram desenvolvidos para aumentar a precisão das avaliações de desempenho. A escala de classificação ancorada no comportamento (ECAC) instrui os avaliadores a indicarem qual dos vários comportamentos listados mais se aproxima de representar o desempenho do avaliado no trabalho. A escala padrão mista (EPM) solicita que os avaliadores indiquem se o desempenho do indivíduo é pior que, tão bom quanto, ou melhor que cada um dos vários itens de comportamento apresentados. Já a escala de observação do comportamento (EOC) orienta os avaliadores a indicar com que frequência os avaliados exibem cada um dos comportamentos listados. Pesquisas comparando os formulários de avaliação focados no comportamento com outros tipos de mensurações não encontraram evidências de maior precisão.

O treinamento do avaliador é outra abordagem que tem sido adotada na tentativa de reduzir os erros. Pesquisas sugerem que o treinamento de erros de avaliação pode reduzir a precisão mesmo se conseguir reduzir os erros da avaliação. O treinamento observacional concentrado em observar o comportamento relacionado ao desempenho e avaliar o desempenho tem se mostrado promissor no aumento da precisão. No presente momento, contudo, seria prematuro concluir que uma ou outra abordagem se provará útil para ajudar os supervisores a realizar avaliações precisas de desempenho.

Inúmeros fatores se relacionam às avaliações de desempenho no trabalho, apesar de ainda não se saber ao certo se eles resultam ou não da tendenciosidade do avaliador. Fatores como se o avaliador gosta ou não do subordinado, o estado de espírito do avaliador, a percepção das motivações do funcionário, fatores culturais e a raça tanto do avaliador quanto do avaliado podem afetar a análise.

O *feedback* de variadas fontes pode ser proveitoso para os funcionários que desejam melhorar seu desempenho. Os gestores recebem *feedback* de 360 graus, comparando suas autoavaliações com as avaliações dos colegas, subordinados e supervisores.

Nos Estados Unidos e muitos outros países, a avaliação de desempenho é um processo tanto legal quanto técnico. As organizações são obrigadas por lei a evitar a discriminação em seus procedimentos de avaliação de desempenho e, se não agirem em conformidade com essa exigência legal, podem ser sujeitas a processos judiciais. Várias práticas específicas, como fundamentar o sistema em uma análise do trabalho e proporcionar treinamento aos avaliadores, reduzem as chances de uma organização perder uma ação judicial.

Estudo de caso

Esse caso lida com o desenvolvimento de uma abrangente avaliação de desempenho e sistema de gestão concebido e implementado pela dra. Amy Carver e sua equipe para o Wachovia Bank. A dra. Carver concluiu seu doutorado em psicologia organizacional em 1992 pela Rice University. Na ocasião, ela atuava como vice-presidente sênior de eficácia organizacional para o Wachovia Bank. Antes disso, ela teve uma carreira bastante variada e interessante, tendo trabalhado para uma entidade governamental (o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Pessoal da Marinha dos Estados Unidos), uma empresa privada (a United Airlines) e sua própria consultoria. Na Wachovia, a dra. Carver se encarrega da seleção de funcionários, gestão de desempenho, *coaching* executivo (veja o estudo de caso do Capítulo 7), estrutura organizacional e levantamentos com funcionários, entre outras atribuições.

Quando a dra. Carver entrou no Wachovia, ela se preocupou com o fato de o banco não ter um sistema único de avaliação e gestão de desempenho. Todos os anos os supervisores realizavam avaliações, mas não havia padrões uniformes e os aumentos salariais não eram rigorosamente vinculados ao desempenho. Para solucionar esse problema, a dra. Carver e sua equipe conceberam um abrangente sistema que foi incorporado ao sistema de gestão/administração da organização. Esse sistema vinculava as avaliações anuais de desempenho à determinação de metas, ao desenvolvimento e ao *coaching* dos funcionários.

O sistema funciona em um ciclo anual que se inicia em dezembro. A parte da avaliação, que envolve tanto autoavaliações por parte do funcionário quanto avaliações realizadas pelos supervisores, é completamente on-line. Cada par funcionário-supervisor entra no sistema eletrônico da empresa e preenche formulários de avaliação, que se concentram na correspondência entre as competências do funcionário exibidas ao longo do ano e o modelo de competências da organização para a posição em questão. Esse modelo, que se fundamentou em uma análise do trabalho, constitui uma especificação das competências e habilidades necessárias para realizar o trabalho. Uma vez que os formulários são preenchidos, é automaticamente gerado um relatório que salienta as áreas de desacordo e que será utilizado como a base para uma conversa entre o funcionário e o supervisor.

No início do ano, cada supervisor se reúne com cada subordinado para discutir seu desempenho e determinar metas para o ano. Essas metas especificam não apenas o que deve ser realizado mas também como isso deve ser feito, proporcionando, dessa forma, uma ênfase equilibrada tanto na qualidade quanto na quantidade do trabalho. O sistema eletrônico envia lembretes por e-mail a cada supervisor em intervalos trimestrais para conduzir sessões de *coaching* com os subordinados visando proporcionar *feedback* sobre as competências e o progresso no atingimento das metas até o momento. Os objetivos para o desenvolvimento futuro do sistema incluem vincular aumentos salariais anuais ao desempenho e incorporar o sistema de remuneração aos processos de gestão de desempenho. Como você pode ver, o sistema do Wachovia Bank vai muito além de meramente preencher um formulário para cada funcionário todos os anos.

Questões para discussão

1. Você acha que gostaria de trabalhar em uma empresa com esse tipo de sistema de avaliação do desempenho? Por que sim ou por que não?
2. Por que uma empresa como a Wachovia dedica tanto esforço à avaliação do desempenho?
3. Por que os gestores precisam conduzir trimestralmente sessões de *coaching*? Uma vez por ano já não bastaria?
4. Você acha que o processo de determinação de metas aumentará a motivação dos funcionários e melhorará seu desempenho (veja a seção sobre determinação de metas no Capítulo 8)?

Na prática

Determinação de critérios para um trabalho

Os critérios para um trabalho podem ser determinados entrevistando os funcionários encarregados de sua realização. Escolha uma pessoa que você conheça (um conhecido, parente ou amigo) que realiza um trabalho nunca realizado por você. Entreviste-o sobre os critérios de desempenho para o trabalho, anotando meticulosamente as respostas. Informe-se sobre os seguintes itens:

1. Quais são as principais funções do trabalho?
2. Para cada função, o que se espera que o funcionário realize?
3. Para cada função, o que constitui um desempenho aceitável e um desempenho excelente?
4. Quais critérios refletiriam melhor o bom desempenho nesse trabalho?

Incidentes críticos para o desempenho

O conceito de incidentes críticos pode ser bastante útil no desenvolvimento de medidas de desempenho no trabalho. Faça um levantamento de 10 incidentes críticos, 5 refletindo um desempenho eficaz e 5 refletindo um desempenho ineficaz. Peça a seus conhecidos que lhe deem exemplos de incidentes críticos que eles observaram. A mesma pessoa pode lhe dar exemplos tanto de incidentes eficazes quanto ineficazes, mas é melhor coletar os exemplos de pessoas diferentes. Use os incidentes para determinar uma ou mais dimensões do desempenho que possa(m) ser incluída(s) em uma escala de classificações de desempenho.

Avaliação dos métodos de seleção e colocação

[Introdução](#)

[5.1 Características relacionadas ao trabalho](#)

[5.2 Testes psicológicos](#)

[5.3 Informações biográficas](#)

[5.4 Entrevistas](#)

[5.5 Amostras de trabalho](#)

[5.6 Centros de avaliação](#)

[5.7 Avaliação por computador](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Definir os CHAOS;
- ▶ Descrever os cinco métodos de avaliação apresentados no capítulo;
- ▶ Discutir as vantagens e limitações de cada método de avaliação apresentado no capítulo;
- ▶ Explicar como os computadores e a tecnologia são utilizados para facilitar a avaliação.

Introdução

Suponha que você seja o responsável por decidir quem contratar para um determinado trabalho. Você pode precisar contratar um programador de computador, um encanador, uma secretária ou um professor. Várias pessoas se candidatam à vaga e a sua tarefa é decidir qual candidato contratar. Com base em que você faria a sua escolha? Você entrevistaria cada um e escolheria a pessoa que aparentasse ser mais adequada ao trabalho? Como você saberia quais características ou qualidades procurar em um empregado potencial? Além disso, como descobriria se os candidatos possuem as características necessárias? Os procedimentos para a avaliação de características para a seleção (contratação) e colocação (alocar funcionários atuais a determinados trabalhos) são o tópico deste capítulo.

Uma das primeiras aplicações da psicologia aos problemas humanos das organizações se voltava à avaliação de pessoal para fins de

seleção e colocação. Durante a Primeira Guerra Mundial, o Exército dos Estados Unidos se tornou uma das primeiras organizações a utilizar testes de pessoal em grande escala para alocá-los em cargos de trabalho (colocação). Depois da guerra, grandes organizações perceberam o valor potencial de avaliar candidatos a emprego para seleção e outras decisões e a utilização de testes e outras técnicas passou a ser amplamente adotada. Isso ocorreu não apenas nos Estados Unidos como também na maior parte do mundo industrializado, inclusive no Canadá, na Europa Ocidental e em Israel (McCulloch, 1993).

Este capítulo discute cinco técnicas para a avaliação das características mais frequentemente utilizadas para decisões de seleção e colocação. Um *teste psicológico* consiste em um conjunto padrão de itens ou tarefas que uma pessoa realiza em condições controladas. A maioria envolve tarefas no papel, como responder perguntas ou solucionar problemas, apesar de algumas envolverem a manipulação de objetos físicos para avaliar características como destreza manual e coordenação motora. Os testes psicológicos podem ser utilizados para avaliar aptidão, interesses, conhecimento, personalidade e habilidade. *Formulários de informações biográficas* coletam dados sobre experiências prévias relevantes, como nível de escolaridade e experiência profissional. Alguns formulários podem ser bastante detalhados, solicitando informações não apenas sobre fatos objetivos como também sobre opiniões e reações subjetivas. A *entrevista* é um encontro entre o candidato e um representante da organização empregadora que ajudará na decisão de contratação. A entrevista poderá ser feita presencialmente ou por meio de recursos tecnológicos como telefone ou *webcam*. Uma *amostra de trabalho* é um teste que solicita que o candidato realize uma tarefa simulada. A pessoa recebe os materiais e ferramentas necessários e deve realizar uma determinada tarefa, como montar um motor, em condições controladas. Um *centro de avaliação* consiste em uma série de exercícios, inclusive tarefas simuladas, que mensuram o nível de desempenho do candidato. Essa técnica é comumente utilizada para avaliar o potencial para um cargo de gestão ou outros cargos de escritório.

Cada uma das cinco técnicas de avaliação pode ser utilizada para verificar a adequação de um candidato a um determinado trabalho. Muitas vezes mais de uma técnica é utilizada ao mesmo tempo para obter uma visão mais completa da correspondência entre as características do indivíduo e as características necessárias para a boa realização de um determinado trabalho. No entanto, essas técnicas de avaliação também podem ter outras utilizações além da seleção e da colocação, podendo ser úteis para o desenvolvimento do funcionário, revelando os pontos fortes e fracos da pessoa, que poderão ser corrigidos por meio de treinamento. Muitas dessas técnicas são utilizadas para avaliar as características humanas em pesquisas visando investigar praticamente todos os tópicos discutidos ao longo deste livro. No próximo capítulo, veremos como as cinco técnicas são utilizadas para ajudar a selecionar pessoas para o trabalho.

5.1 Características relacionadas ao trabalho

Muitas características diferentes, ou CHAOs (conhecimento, aptidões, habilidades e outras características pessoais), são necessárias para um trabalho. (Para uma discussão mais abrangente dos CHAOs no contexto da análise do trabalho, veja o Capítulo 3.) *Conhecimento* se refere ao que a pessoa sabe sobre um determinado trabalho, como o conhecimento jurídico no caso de um advogado. Uma *habilidade* é algo que a pessoa é capaz de fazer, como programar um computador ou digitar. Uma *aptidão* é a capacidade de aprender algo, como a aptidão para aprender a tocar um instrumento musical ou falar um idioma estrangeiro. *Outras características pessoais* constituem todos os outros atributos humanos não cobertos pelas três primeiras categorias, como interesses, personalidade, características físicas (altura e cor dos olhos) e experiência prévia relevante para o trabalho.

A [Tabela 5.1](#) apresenta exemplos de CHAOs para um vendedor de uma loja de computadores. Para realizar esse trabalho, a pessoa deve ter conhecimento do produto a ser vendido bem como a aptidão para compreender complexos sistemas de computador. É importante que a pessoa seja capaz de utilizar uma caixa registradora e realizar transações em dinheiro. Por fim, a pessoa deve ter uma boa aparência

e ser sociável e agradável. Ao contratar um vendedor de computadores, esses são alguns dos CHAOs utilizados na seleção de candidatos.

Os CHAOs para cada trabalho podem ser especificados por meio de um estudo detalhado e abrangente, chamado de *análise do trabalho*. (Para uma discussão da análise do trabalho, veja o Capítulo 3.) Essa análise envolve várias técnicas que resultam em uma lista de CHAOs necessários para o trabalho em questão. Uma vez determinados os CHAOs, procedimentos podem ser escolhidos ou desenvolvidos para avaliar os candidatos ou funcionários em relação a essas características. A ideia é selecionar ou alocar pessoas que possuam os CHAOs necessários para os cargos disponíveis. Apesar de esse processo não garantir que todas as pessoas escolhidas terão êxito no trabalho, ele aumenta as chances de fazer boas escolhas em comparação com outras abordagens de seleção e colocação.

Tabela 5.1 CHAOs para um vendedor de computadores

Conhecimento	Conhecimento de sistemas de computador	Aptidões	Aptidão para compreender tecnologias complexas
	Conhecimento de <i>software</i> de computador		Aptidão para se comunicar com os outros
Habilidades	Habilidade para utilizar uma caixa registradora	Outras características	Boa aparência
	Habilidade para realizar transações em dinheiro		Personalidade sociável e agradável

Todas as cinco técnicas de avaliação discutidas neste capítulo visam mensurar os CHAOs relevantes ao desempenho no trabalho e outras variáveis relevantes à organização. Como no caso de todas as técnicas de avaliação, as propriedades de confiabilidade e validade são fundamentais (veja o Capítulo 2 para uma discussão dessas propriedades). Em outras palavras, todas as métricas devem ser coerentes (confiáveis) e devem passar por rigorosos testes de validade, o que quer dizer que deve haver evidências de que essas métricas serão eficazes para a avaliação de pessoas nas organizações. Para utilizar um teste na seleção de policiais, por exemplo, deve haver evidências de que o teste de fato é capaz de mensurar o nível de desempenho do policial no trabalho.

5.2 Testes psicológicos

Um **teste psicológico** é formado por uma série padronizada de exercícios ou perguntas que objetivam avaliar uma determinada característica individual. Os testes psicológicos são comumente utilizados para avaliar muitos CHAOs, incluindo conhecimento, habilidades, aptidões, atitudes, interesses e personalidade, e são constituídos de diversos itens, indicadores das características de interesse.

Cada item, ou questão, pode ser respondido com relativa rapidez, viabilizando a inclusão de muitos itens para avaliar várias características ao mesmo tempo.

Diversos itens resultam em maior confiabilidade e maior validade para cada indicador da característica. Medidas de itens isolados tendem a possuir baixa confiabilidade porque uma pessoa pode facilmente cometer um erro em um item isolado. Por exemplo, um item pode ser mal interpretado ou confundido. Vejamos o item a seguir que pode ser encontrado em um teste como esse:

Normalmente não sou o primeiro a me oferecer para uma nova atribuição.

Se a pessoa se confundir na leitura do item e não notar que a segunda palavra é *não*, o sentido da frase será o inverso. Nesse caso, sua resposta para o item será o oposto do que deveria ser, e o item não será um indicador preciso da característica de interesse. Se for provável que apenas poucas pessoas cometerão esse erro, o item pode manter alguma confiabilidade e validade. A confiabilidade e a validade serão melhores para um teste contendo vários itens do que para um teste de um item único por reduzir o impacto dos erros ocasionais na pontuação de cada respondente. Quando o teste é composto de vários itens, a contribuição de cada item à pontuação total é muito pequena.

5.2.1 Características dos testes

Existem muitos tipos diferentes de testes capazes de avaliar centenas de características individuais. A natureza da característica de interesse ajuda a decidir o melhor teste a ser utilizado. Por exemplo, um teste para avaliar a aptidão matemática certamente incluirá problemas matemáticos. Um teste de força física, por outro lado, provavelmente envolverá levantar objetos pesados. Veja a seguir uma discussão de quatro tipos distintos de testes.

5.2.1.1 Testes aplicados em grupo versus individualmente

Um teste em grupo pode ser aplicado a várias pessoas ao mesmo tempo. Ele pode ser um formulário impresso (por exemplo, um livreto) ou pode ser exibido em uma tela de computador. No primeiro caso, um grupo de pessoas pode realizar o teste em uma sala ao mesmo tempo, como costuma ser o caso de uma prova escolar. No último caso, várias pessoas podem fazer o teste simultaneamente, no mesmo local (por exemplo, um centro de informática) ou em locais diferentes. Em situações de seleção, é importante atentar para as condições e a segurança dos testes, de forma que o responsável por ministrar o teste deve controlar o acesso a ele (por exemplo, entregar os testes a cada candidato ou logar cada candidato em um computador), cronometrar o teste e certificar-se de que a pessoa que está fazendo a avaliação de fato é o candidato. Um teste individual é ministrado a um único candidato ou funcionário por vez, e não a um grupo de indivíduos. Esse tipo de teste pode ser necessário porque o responsável por sua aplicação precisa pontuar os itens à medida que o teste é realizado ou o teste envolve um equipamento que só pode ser utilizado por uma pessoa de cada vez. Em testes individuais, também é possível determinar o ritmo no qual os itens individuais são realizados ou as questões são respondidas. Essa abordagem costuma ser utilizada em testes de capacidade cognitiva para crianças. Devido à sua maior eficiência, o teste em grupo é a opção preferencial sempre que viável.

5.2.1.2 Testes de múltipla escolha versus testes discursivos

Com um teste de múltipla escolha, o respondente deve escolher uma de várias respostas possíveis. Já um teste discursivo é como uma prova dissertativa. O respondente deve elaborar por escrito uma resposta ao invés de escolher uma resposta correta. Apesar de a grande vantagem do teste de múltipla escolha ser a facilidade de calcular a pontuação, o teste discursivo é mais apropriado para avaliar algumas características. Por exemplo, a aptidão de se expressar por escrito pode ser mais bem avaliada solicitando que o candidato escreva uma redação. Especialistas podem ler e atribuir uma nota à redação de acordo com várias características, como clareza de expressão e correção gramatical, características que seriam mais difíceis, se não impossíveis, de avaliar com um teste de múltipla escolha.

5.2.1.3 Testes no papel versus testes de desempenho

O teste em papel é realizado em algum meio impresso (ou eletrônico) e as respostas são escritas, muitas vezes com um lápis. Um exame escolar de múltipla escolha é um teste em papel que apresenta as questões da prova em folhas de papel e as respostas são anotadas a lápis no próprio teste ou em uma folha de respostas (gabarito) separada. Apesar de o nome teste “em papel” continuar sendo utilizado, nos dias de hoje os testes de seleção, muitas vezes, são ministrados eletronicamente e o candidato responde o teste utilizando o teclado ou o mouse. Os testes discursivos também podem ser em papel se solicitarem que os respondentes elaborem suas respostas escrevendo em uma folha ou digitando em um computador. Um teste de desempenho envolve a manipulação de equipamentos, como maquinário, materiais ou ferramentas. Talvez o teste de desempenho mais amplamente utilizado seja o de digitação, no qual o candidato demonstra sua aptidão para a digitação em um teclado de computador em condições padronizadas. Isso testa a própria aptidão para a digitação ao invés do conhecimento sobre o ato de digitar, que poderia ser avaliado com um teste de conhecimento sobre digitação.

5.2.1.4 Testes de força versus testes de rapidez

Um teste de força permite ao candidato um tempo praticamente ilimitado para concluí-lo. Já um teste de rapidez tem um rigoroso limite de tempo para ser concluído, e é concebido de forma que quase ninguém consiga realizar todos os itens no prazo especificado. O teste de rapidez é utilizado de duas maneiras. Por exemplo, um teste de rapidez pode conter itens extremamente difíceis que devem ser concluídos em muito pouco tempo. Alguns instrutores utilizam testes de rapidez em exames em sala de aula com base na premissa de que os estudantes mais bem preparados serão capazes de responder as questões mais rapidamente do que os menos preparados. O problema dessa utilização de testes de rapidez é que o respondente se vê em situação desvantajosa se for menos ágil na leitura ou na escrita. A segunda utilização é um teste elaborado para avaliar a rapidez de uma pessoa na realização de uma determinada tarefa. Um teste de digitação é cronometrado porque seu objetivo é avaliar a velocidade de digitação bem como a precisão de uma pessoa.

5.2.1.5 Testes de aptidão

Uma aptidão é a capacidade de uma pessoa de realizar ou aprender a realizar uma determinada tarefa. Aptidões cognitivas, como a inteligência, são relevantes a tarefas que envolvem processamento de informações e aprendizado. Já as aptidões psicomotoras, como destreza manual, envolvem movimentos corporais e manipulação de objetos. A importância de cada aptidão depende da natureza das tarefas de interesse. Algumas tarefas requerem na maior parte aptidões cognitivas (por exemplo, programar um computador), ao passo que outras dependem principalmente de aptidões psicomotoras (por exemplo, varrer o chão). Muitas tarefas requerem os dois tipos de aptidão (por exemplo, consertar um computador ou algum equipamento complexo).

5.2.1.6 Testes de capacidade cognitiva

O teste de capacidade cognitiva mais conhecido é um teste geral para mensurar a inteligência ou o QI de uma pessoa. Também há testes de aptidões cognitivas individuais, como a capacidade matemática ou verbal, cujos itens constituem problemas individuais a serem solucionados. Testes como esses podem ser aplicados simultaneamente a grandes grupos de indivíduos e proporcionam uma maneira barata e eficiente de avaliar os candidatos a emprego.

A [Figura 5.1](#) apresenta exemplos de dois itens dos Testes de Pessoal para a Indústria (TPI), concebidos para avaliar a aptidão matemática e verbal. Os itens são problemas envolvendo raciocínio matemático e verbal. O teste foi elaborado para ser aplicado em grupo e

pode ser concluído em cerca de 25 minutos. Os Testes Pessoais para a Indústria foram produzidos pela Psychological Corporation (atual Harcourt Assessment), uma das mais antigas e mais renomadas elaboradoras de testes de seleção.

Figura 5.1 Dois exemplos de itens dos Testes de Pessoal para a Indústria (TPI)

Fonte: Reproduzido mediante permissão. (Copyright © 1969 Psychological Corporation, Todos os direitos reservados.)

Númerico

Para as respostas que devem ter um ponto decimal, o ponto decimal já está impresso na linha da resposta para que você o utilize.

EXEMPLO

Há 8 litros de água em um tanque com capacidade para 16,5 litros. Quantos litros podem ser acrescentados a esse tanque?

.....8,5..... litros
$$\begin{array}{r} 16,5 \\ - 8 \\ \hline 8,5 \end{array}$$

Verbal

EXEMPLO A

Qual item não pertence ao conjunto?

(A) vermelho, (B) verde, (C) roxo, (D) doce

A B C ~~D~~

Vermelho, verde e roxo são cores, mas *doce* (opção D) não é uma cor nem pertence ao conjunto de palavras. Portanto, a opção D foi marcada como se vê à direita da questão.

Nenhum dos examinados domina o idioma local de forma que alguns testes foram desenvolvidos para não depender da capacidade de leitura. A [Figura 5.2](#) apresenta dois exemplos de itens do teste Beta II, um teste de inteligência não verbal, envolvendo resolução de problemas sem palavras. O primeiro item solicita que o examinando encontre a saída do labirinto e o segundo item propõe que o examinando solucione um problema de codificação utilizando números e formatos. A pessoa responsável por aplicar o teste lê as instruções de cada item para os examinandos, que podem ser em qualquer idioma.

Pesquisas têm demonstrado repetidamente que testes de capacidade cognitiva constituem fatores preditivos válidos do desempenho no trabalho para um grande número de diferentes tipos de trabalhos (Ones, Dilchert, Viswesvaran & Salgado, 2010). Pessoas com uma boa pontuação em testes de capacidade cognitiva tendem a apresentar um desempenho melhor no trabalho. Testes de capacidade cognitiva possuem um longo histórico de utilização por grandes organizações para a seleção de funcionário devido à sua eficiência e validade. Em um levantamento envolvendo 703 membros da Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), Murphy, Cronin e Tam (2003) descobriram um consenso entre psicólogos organizacionais de que esses testes são justos e úteis para a seleção de candidatos.

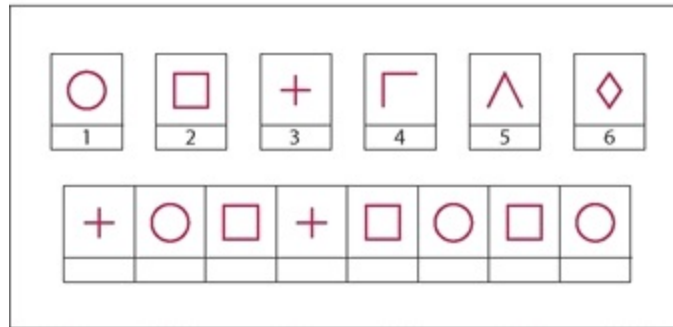
Figura 5.2 Exemplo de dois itens do Exame Beta II (2ª edição), um teste de inteligência não verbal

Fonte: Reproduzido mediante permissão. (Copyright © 1978 Psychological Corporation. Todos os direitos reservados.)

Testes de labirinto solicitam que os examinandos indiquem a distância mais curta até a saída ao longo de um labirinto sem cruzar nenhuma linha (em 1,5 minuto).



A **codificação** requer indicar as figuras com seus números correspondentes (em 2 minutos).



5.2.1.7 Testes de aptidão psicomotora

Os testes de aptidão psicomotora avaliam fatores como capacidade de manipular objetos e utilizar ferramentas. Eles envolvem tanto a coordenação entre os sentidos e movimentos (por exemplo, coordenação entre olhos e mãos) quanto a precisão dos movimentos. Muitos testes psicomotores são testes de desempenho e não testes em papel porque as aptidões de interesse envolvem manipulação de objetos e não elementos cognitivos. As pessoas são avaliadas de acordo com sua capacidade de realizar tarefas motoras, como encaixar blocos de madeira em buracos de diferentes formatos ou utilizar ferramentas simples para manipular objetos.

As Figuras 5.3 e 5.4 mostram dois testes psicomotores. A [Figura 5.3](#) apresenta uma ferramenta terapêutica para avaliar a capacidade de utilizar ferramentas simples para manipular pequenos objetos. O teste envolve remover e recolocar várias porcas e parafusos utilizando chaves inglesas e uma chave de fenda. A pontuação se baseia no tempo levado para concluir a tarefa. A [Figura 5.4](#) mostra o Teste de Destreza do Pegboard de Purdue, que avalia a precisão e a velocidade dos movimentos das mãos, dedos e braços. O teste envolve a inserção sequencial de pinos e a montagem de pinos, anéis e argolas, e as pontuações se baseiam na velocidade e precisão com a qual a pessoa é capaz de realizar a tarefa.

Figura 5.3 Utilização de ferramenta terapêutica para melhorar a função sensorial e a motricidade fina

Fonte: Reproduzido mediante permissão. (PhotoAlto/Michele Constantini/Getty Images Inc.)



Figura 5.4 Avaliação de um paciente com o Teste de Destreza do Pegboard de Purdue

Fonte: (© Radius Images/Alamy)



5.2.3 Testes de conhecimento e aptidão

Um teste de habilidade visa avaliar a capacidade ou o potencial de aprendizado de uma pessoa. Um teste de conhecimento e aptidão, muitas vezes chamado de teste de desempenho, é concebido para avaliar o nível atual de competência de uma pessoa. Um teste de

conhecimento avalia o que a pessoa sabe, e um teste de aptidão avalia o que uma pessoa é capaz de fazer.

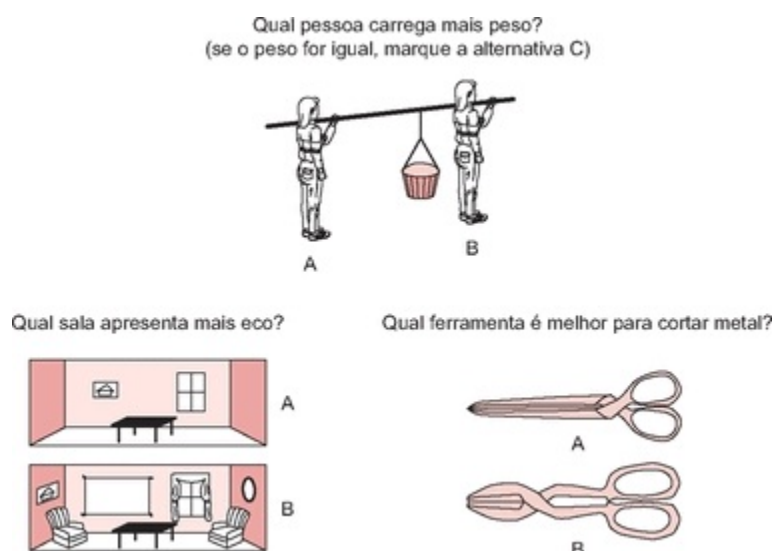
Na prática, é difícil separar completamente aptidão do conhecimento e da habilidade, já que os testes de aptidão dependem, até certo ponto, do conhecimento e da habilidade, e os testes de conhecimento e de aptidão dependem, até certo ponto, da aptidão. A principal diferença entre os dois tipos de testes é a ênfase no conhecimento prévio e habilidade na realização de tarefas específicas. Por exemplo, um teste de aptidão psicomotora pode avaliar a rapidez com a qual uma pessoa é capaz de encaixar pinos em buracos como um indicador de coordenação entre olhos e mãos, ao passo que um teste de habilidade psicomotora pode avaliar a destreza da pessoa em digitação. A habilidade de digitação é o resultado de várias aptidões diferentes.

Muitas diferentes áreas de conhecimento e habilidade podem ser avaliadas com um teste. Algumas se concentram em habilidades gerais, como matemática e leitura, enquanto outras são mais úteis para avaliar habilidades em tarefas específicas, como a digitação. Em um teste de digitação, o examinando recebe a tarefa de digitar um texto em condições padronizadas. A pessoa é avaliada em relação ao número de palavras digitadas por minuto e o número de erros de digitação. Como no caso dos testes de aptidão, alguns testes de conhecimento e aptidão são feitos em papel e alguns são testes de desempenho.

A [Figura 5.5](#) apresenta três itens do Teste de Raciocínio Mecânico de Bennett, que avalia uma combinação de aptidão mecânica e conhecimento de ferramentas. Esse tipo de teste é útil para verificar se uma pessoa possui uma boa compreensão sobre mecânica e sobre a utilização de ferramentas. Observe que se trata de um teste de conhecimento, que avalia o conhecimento de uma pessoa sobre ferramentas e não sua habilidade na utilização delas. A utilização de ferramentas é uma habilidade que envolve tanto elementos cognitivos quanto psicomotores.

Figura 5.5 Exemplo de três itens do Teste de Raciocínio Mecânico de Bennett

Fonte: Reproduzido mediante permissão. (Copyright © 1980 Psychological Corporation. Todos os direitos reservados.)



5.2.4 Testes de personalidade

Uma característica de personalidade é a predisposição ou tendência de se comportar de determinada maneira em diferentes situações. Diz-se que uma pessoa que prefere atividades com outras pessoas apresenta um alto nível de sociabilidade. Diz-se que uma pessoa que influencia com frequência as outras apresenta alto nível de dominância. Os traços de personalidade podem ser importantes porque determinadas classes de comportamento podem ser relevantes para o desempenho no trabalho e outros comportamentos nas

organizações. A sociabilidade pode ser um traço importante para um vendedor, que deve interagir com outras pessoas, ao passo que a dominância pode ser uma característica importante para um supervisor, que deve orientar as atividades dos outros.

Testes de personalidade no papel podem ser ferramentas úteis para avaliar traços de personalidade. Alguns desses testes são elaborados para avaliar um único traço de personalidade, enquanto inventários de personalidade avaliam diversas dimensões e algumas vezes são utilizados para traçar perfis de indivíduos incluindo vários traços de personalidade. Esses testes também podem caracterizar as pessoas em tipos, que são combinações de diferentes características. Por exemplo, o tipo extrovertido tende a ser ativo, otimista, sociável e falante, enquanto o tipo introvertido tende a ser ponderado, quieto, passivo e não sociável (Pervin, 1993).

A [Figura 5.6](#) apresenta exemplos de cinco itens do International Personality Item Pool (IPIP – banco internacional de itens de personalidade), de domínio público (Goldberg, Johnson, Eber, Hogan, Ashton, Cloninger et al., 2006). Esse recurso on-line (<http://ipip.ori.org>) proporciona mais de 2 mil itens de personalidade que podem ser utilizados para avaliar uma ampla variedade de características. Os exemplos apresentados na figura são utilizados para avaliar as Cinco Grandes dimensões da personalidade: extroversão, estabilidade emocional, afabilidade, retidão e abertura a novas experiências. Essas Cinco Grandes dimensões serão discutidas em mais detalhes no Capítulo 10. Como no caso das avaliações de aptidão, muitos testes padronizados podem ser comprados de empresas especializadas em ferramentas de avaliação psicológica, como a Harcourt Assessment e a Psychological Assessment Resources.

Os pesquisadores utilizam com frequência testes de personalidade para estudar muitos diferentes aspectos do comportamento das pessoas em organizações, mas é preciso levar em consideração dois grandes fatores na utilização de testes de personalidade para a seleção de funcionários. Em primeiro lugar, há a possibilidade de os candidatos darem respostas falsas ao teste, tentando aumentar suas chances de passar (Birkeland, Manson, Kisamore, Brannick & Smith, 2006). Teme-se que respostas falsas podem eliminar a validade do teste (Heggestad, Morrison, Reeve & McCloy, 2006). No entanto, pesquisas revelam que tentativas de distorção não invalidam necessariamente um teste de personalidade utilizado para a seleção de funcionários (J. Hogan, Barrett & Hogan, 2007). Uma das razões para isso pode ser o fato de que uma pessoa que sabe como deve se mostrar em um teste de personalidade também saberá como deve se comportar no trabalho para ser eficaz. Dessa forma, o teste pode estar avaliando as habilidades de autoapresentação da pessoa (Marcus, 2009). Em segundo lugar, os testes de personalidade nem sempre parecem ser tão relevantes ao trabalho em questão quanto outros recursos de avaliação. A *relevância ao trabalho* diz respeito à extensão na qual os fatores mensurados por uma ferramenta de avaliação se relacionam aos CHAOs necessários para o trabalho. Um teste de digitação, por exemplo, é claramente relevante para uma secretária, que deve digitar como parte dos requisitos do trabalho. Por outro lado, é mais difícil demonstrar que um traço de personalidade como a dominância é importante para o desempenho da secretária no trabalho. Isso tem levado a alguns questionamentos relativos a ser ou não apropriado utilizar esse tipo de testes.

[Figura 5.6](#) Exemplo de cinco itens do International Personality Item Pool (IPIP) (Goldberg et al., 2006), de domínio público, que avalia as Cinco Grandes dimensões de personalidade. Os itens constituem amostras das subescalas de extroversão, estabilidade emocional, afabilidade, retidão e abertura a novas experiências (apresentados nessa ordem, de cima a baixo). O *website* do IPIP é <http://ipip.ori.org>

	Discordo plenamente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo plenamente
Sou o centro das atenções						
Estou descontraindo na maior parte do tempo						
Gosto de ajudar os outros						
Estou sempre preparado						
Gosto de refletir sobre as coisas						

Apesar das preocupações relativas à utilização de testes de personalidade na seleção de funcionários, esses têm se mostrado cada vez mais populares tanto entre psicólogos organizacionais de atuação prática quanto entre pesquisadores em organizações (Ones & Anderson, 2002). Vários pesquisadores conduziram metanálises para investigar a relação entre personalidade e desempenho no trabalho. Essa técnica de análise de dados permite a combinação estatística de resultados de vários estudos do mesmo fenômeno (veja o Capítulo 2). Essas análises demonstraram que a personalidade pode de fato prever o desempenho, apesar de a magnitude dessas correlações ser modesta (Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006; Salgado, 2003). Um fator que dificulta tirar conclusões sobre a validade dos testes de personalidade com base nas metanálises existentes é que essas análises agrupam testes que avaliam muitas características diferentes para prever o desempenho em muitos tipos diferentes de trabalhos. Alguns desses traços de personalidade podem constituir características relevantes ao trabalho, enquanto outras se mostraram pouco relevantes para o sucesso no trabalho em questão. Evidências sugerem que traços específicos de personalidade selecionados como relevantes para o desempenho em determinadas funções poderão se mostrar ainda mais eficazes em prever o desempenho no trabalho (Paunonen, Rothstein & Jackson, 1999; Tett, Steele & Beauregard, 2003).

5.2.5 Testes de inteligência emocional

Uma característica que se posiciona entre um traço de personalidade e uma capacidade cognitiva é a **inteligência emocional (IE)**, definida como a capacidade das pessoas de controlar e reconhecer emoções em si mesmas e nos outros. Teoricamente, essa aptidão faz com que as pessoas sejam mais socialmente capacitadas, permitindo que elas saibam como afetam os outros e sejam capazes de controlar esse impacto. Em um ambiente de trabalho, isso significa ser capaz de trabalhar sem conflitos com os colegas e, no caso de posições de liderança, significa a capacidade de exercer o comando. Salovey e Mayer (1989) foram os primeiros no campo da psicologia a se interessar pela noção da inteligência emocional como uma importante aptidão. Infelizmente, vários pesquisadores que se voltam ao estudo da inteligência emocional adotam definições e conceitos de certa forma diferentes e alegações exageradas tanto na psicologia quanto na mídia popular têm provocado confusão e controvérsia.

Há dois tipos de avaliações de inteligência emocional (Joseph & Newman, 2010). As avaliações voltadas às características mensuram a inteligência emocional como um traço de personalidade acessível à consciência da pessoa. Essas avaliações de características se parecem com um teste de personalidade no sentido que as pessoas respondem a cada item indicando a extensão na qual as afirmações as descrevem bem ou mal. Já as avaliações voltadas às aptidões são apresentadas no formato de múltipla escolha, com uma resposta correta por questão. Esse tipo de teste se baseia na premissa de que as pessoas não podem relatar diretamente sua inteligência emocional por não

serem conscientes da própria. Ao invés disso, uma pessoa revela sua inteligência emocional indicando as respostas corretas no teste, da mesma forma como indicaria sua capacidade cognitiva em um teste de inteligência geral.

Pesquisas com vários testes de inteligência emocional têm demonstrado que eles de fato são capazes de prever o desempenho no trabalho. Por exemplo, uma metanálise conduzida por Joseph e Newman (2010) revelou que os testes de características de inteligência emocional apresentam uma correlação média de 0,32 e testes de aptidão de inteligência emocional apresentam uma correlação média de 0,16 com o desempenho no trabalho. Também se constatou que a inteligência emocional de estudantes universitários se correlaciona com as médias das notas acadêmicas (GPAs) (Rode, Mooney, Arthaud-Day, Near, Baldwin, Rubin, et al., 2007) e que a inteligência emocional de gerentes se correlaciona com a satisfação dos subordinados no trabalho (Sy, Tram & O'Hara, 2006), apesar de as correlações com frequência serem relativamente pequenas. No entanto, as pesquisas não sustentam as alegações de que a inteligência emocional é uma das características mais importantes para o sucesso no trabalho. Joseph e Newman (2010) descobriram que medidas de aptidão de inteligência emocional só se correlacionaram com o desempenho em funções que requerem que os funcionários administrem as próprias emoções – isto é, que requerem que eles administrem ativamente suas emoções no trabalho (veja o Capítulo 9). Um importante problema da pesquisa sobre a inteligência emocional, contudo, é que alguns pesquisadores têm questionado a validade do constructo das métricas de inteligência emocional utilizadas nesses estudos, sugerindo que as medidas de aptidão em inteligência emocional se sobrepõem a medidas de capacidade cognitiva e personalidade (Christiansen, Janovics & Siers, 2010), que, segundo o argumento, são os verdadeiros fatores subjacentes que se correlacionam com o desempenho (Landy, 2005). No presente momento, sabemos que as métricas de inteligência emocional se correlacionam com uma série de importantes variáveis, mas a validade do constructo desses indicadores ainda está em discussão entre os pesquisadores.

5.2.6 Testes de integridade

Um teste de integridade é elaborado para prever se um funcionário se envolverá ou não em comportamento contraproducente ou desonesto no trabalho. Os comportamentos que esses testes são criados para prever incluem fraude, sabotagem, furto e conduta antiética, e eles por vezes também são utilizados para prever absenteísmo e rotatividade. Wanek, Sackett e Ones (2003) observaram que há dois tipos diferentes de testes de integridade – o teste aberto e o de personalidade.

O *teste de integridade aberto* avalia as atitudes e o comportamento prévio da pessoa, solicitando que ela indique se concorda ou discorda de afirmações referentes à honestidade e ao comportamento moral. Um exemplo de uma afirmação dessas seria:

Tudo bem mentir se você sabe que não será pego

O avaliando também é solicitado a indicar com que frequência realizou uma série de comportamentos contraproducentes. Um item possível seria:

Com que frequência você furtou algo de seu empregador?

O *teste de integridade de personalidade* avalia as características de personalidade que preveem o comportamento contraproducente. Enquanto os testes de integridade abertos são avaliações claras de honestidade e integridade, o objetivo dos testes de personalidade não é tão evidente para o candidato. Na verdade, inventários de personalidade padrão muitas vezes são utilizados como testes de integridade. Já abordamos os testes de personalidade neste capítulo.

Pesquisas sobre testes de integridade demonstraram que eles são capazes de prever o comportamento contraproducente no trabalho,

inclusive absenteísmo, furto e outras condutas potencialmente prejudiciais às organizações (Ashton, 1998; Ones & Viswesvaran, 1998). Isso se aplica tanto aos testes de integridade abertos quanto aos de personalidade, que também se relacionam um ao outro (Marcus, Lee & Ashton, 2007). É interessante notar que pesquisas demonstraram que os testes de integridade podem prever com mais eficácia o absenteísmo, o comportamento contraproducente em geral e o desempenho no trabalho do que o furto (Wanek, 1999). Parte do problema na condução de estudos de validação é a dificuldade de obtenção de dados precisos sobre furto por parte dos funcionários devido ao fato de muitos deles que furtam nunca serem pegos. Dessa forma, é difícil saber em que extensão o teste é capaz de prever o furto quando não se sabe ao certo quais funcionários são desonestos. No entanto, como observa Wanek, esses testes comprovadamente preveem outros comportamentos no trabalho além do furto, de forma que a utilização de testes de integridade para a seleção de funcionários pode apresentar benefícios além do controle do furto. Por exemplo, Van Iddekinge, Taylor e Eidson (2005) demonstraram que um teste de integridade comercialmente disponível foi capaz de prever o desempenho no trabalho.

5.2.7 Testes de interesse vocacional

Um teste de interesse vocacional identifica a correspondência dos interesses ou da personalidade do candidato com os de pessoas de uma variedade de diferentes ocupações e categorias ocupacionais. Os interesses são avaliados solicitando que o candidato indique suas preferências em relação a várias atividades, como entre ir a um evento esportivo ou visitar um museu. A personalidade é relevante, já que características específicas podem orientar os interesses das pessoas; por exemplo, pessoas expansivas e extrovertidas podem preferir atividades que envolvam contato com outras pessoas (Larson, Rottinghaus & Borgen, 2002). É possível acessar dados de testes de interesse vocacional, que incluem respostas de pessoas de muitas ocupações diferentes, e comparar as respostas dos candidatos com as de pessoas de diversas ocupações para ver até que ponto os candidatos se adaptam a cada ocupação.

Os perfis de interesse e personalidade variam consideravelmente de uma ocupação à outra. Dessa forma, qualquer candidato individual corresponderá a algumas ocupações e não a outras. Como as ocupações tendem a se agrupar em categorias, é possível verificar a compatibilidade de um candidato com uma determinada categoria ocupacional. Uma dessas categorias ocupacionais é a artística, que envolve processos criativos, como *design* de interiores e fotografia.

Um dos testes de interesse vocacional mais populares é o da Busca Autodirigida (Holland, 1994), que pontua seis tipos de personalidade ([Figura 5.7](#)), sendo que cada tipo é associado a uma determinada família de ocupações. Como mostra a figura, o tipo Investigativo aprecia trabalhos do tipo investigativo, que incluem áreas científicas como biologia e geologia. O perfil de pontuações nos seis tipos de personalidade pode orientar a escolha da carreira de uma pessoa.

Figura 5.7 Os seis tipos de personalidade e ocupações associadas de acordo com o teste da Busca Autodirigida

Fonte: Adaptado e reproduzido mediante permissão especial de Psychological Assessment Resources, Inc., 16204 North Florida Avenue, Lutz, FL 33549, You and Your Career, John L. Holland, Ph. D. (Copyright © 1985 PAR, Inc. Reprodução proibida sem permissão da PAR, Inc.)

O tipo Realista prefere profissões como mecânico de automóveis, controlador de tráfego aéreo, agrimensor, agricultor ou eletricista.
O tipo Investigativo prefere profissões investigativas, como biólogo, químico, físico, antropólogo, geólogo ou tecnólogo médico.
O tipo Artístico prefere profissões artísticas como compositor, músico, diretor teatral, escritor, decorador de interiores ou ator.
O tipo Social prefere profissões sociais como professor, assistente social, orientador, psicólogo clínico, psiquiatra ou fonoaudiólogo.
O tipo Empreendedor prefere profissões empreendedoras como vendedor, gestor, executivo de negócios, produtor de TV, promotor esportivo ou comprador.
O tipo Convencional prefere profissões convencionais como contador, estenógrafo, analista financeiro, banqueiro, analista de custos ou especialista tributário.

A correspondência entre os interesses vocacionais de uma pessoa e a natureza de seu trabalho se correlaciona ao nível de satisfação da pessoa com esse trabalho (Rottinghaus, Hees & Conrath, 2009). Uma pessoa que trabalha em uma função que representa baixa correspondência com seu perfil vocacional provavelmente será infeliz no trabalho, ao passo que uma pessoa que trabalha em uma função altamente correspondente com seu perfil provavelmente gostará da ocupação. A ideia por trás dos testes é incentivar as pessoas a escolher carreiras que correspondam a seus interesses. Os testes de interesse vocacional são utilizados com frequência em processos de orientação vocacional, que objetivam ajudar as pessoas a decidir a carreira mais adequada a seu perfil.

5.2.8 Testes de controle de uso de drogas

Algumas organizações adotaram a prática de testar tanto candidatos quanto funcionários para verificar a utilização de drogas e, de acordo com algumas estimativas, até 30 milhões de americanos são submetidos a esses testes todos os anos (Mastrangelo & Popovich, 2000). Os testes de controle de uso de drogas são especialmente importantes em trabalhos sensíveis em termos de segurança, isto é, nos quais um desempenho disfuncional pode levar a acidentes ou danos, como no caso de controladores de tráfego aéreo e motoristas de ônibus. No entanto, esses testes têm provocado controvérsia, já que muitas pessoas os consideram uma invasão injusta de privacidade. Paronto, Truxillo, Bauer e Leo (2002) conduziram um levantamento com 1.484 pessoas investigando suas atitudes em relação ao teste de drogas e constataram que os respondentes consideraram o teste de drogas mais aceitável para trabalhos sensíveis em relação à segurança do que para outros tipos de trabalho.

5.3 Informações biográficas

Uma das maneiras mais fáceis de se informar sobre as pessoas é perguntar diretamente a elas. Em um ambiente de emprego, informações básicas sobre as pessoas são obtidas com uma ficha de inscrição. Apesar de diferirem de uma organização à outra, formulários de inscrição padrão incluem questões sobre nível de instrução, habilidades e experiência profissional e características pessoais. Alguns formulários podem ser bastante detalhados, solicitando informações sobre experiências específicas, como atividades extracurriculares (por exemplo, participação em esportes). A maioria solicita informações biográficas relativas ao histórico acadêmico e experiência profissional relevante que podem ser necessárias para um determinado trabalho.

O inventário biográfico solicita informações muito mais detalhadas que uma ficha de inscrição típica. Enquanto formulários de inscrição se

limitam a levantar dados sobre nível de escolaridade e experiência profissional, o inventário biográfico pergunta sobre experiências acadêmicas e profissionais específicas ou até experiências em outras áreas da vida. Algumas das perguntas investigam fatos objetivos e verificáveis, como:

“Qual foi sua nota média na faculdade?”

Outras pedem opiniões ou solicitam informações sobre experiências subjetivas, como:

“Você gostou da faculdade?”

Se um inventário biográfico incluir um grande número do segundo tipo de questões, ele se aproxima de um teste psicológico, avaliando interesses e personalidade ao invés de experiências de vida (Schmitt & Chan, 1998). A maioria dos inventários utiliza um formato de múltipla escolha que pode ser facilmente pontuado. Respostas possíveis à questão sobre gostar da faculdade podem incluir:

“Gostei muito”

“Gostei”

“Gostei um pouco”

“Não gostei”

A [Tabela 5.2](#) apresenta alguns exemplos de questões de um inventário biográfico.

Tabela 5.2 Exemplo de questões de um inventário biográfico

Quando você estava no primário e os alunos eram escolhidos para formar equipes, em que momento você costumava ser escolhido?

No ensino médio, qual foi sua nota média em química?

Você compareceu à cerimônia de formatura do ensino médio?

No seu primeiro emprego em período integral, com que frequência você iniciava conversas com seu superior imediato?

Stokes e Searcy (1999) traçaram a distinção entre inventários biográficos empíricos e racionais. O inventário biográfico empírico é desenvolvido por meio da aplicação de um grande número de itens potenciais a um grupo de funcionários que realizam um determinado trabalho e selecionando os itens relacionados ao desempenho do trabalho. Já o inventário biográfico racional é desenvolvido com base em uma análise dos CHAOs necessários para o trabalho seguida da elaboração de itens para refletir esses CHAOs.

Foi constatado que os inventários biográficos são capazes de prever o desempenho no trabalho (Breaugh, 2009; Stokes, Toth, Searcy, Stroupe & Carter, 1999). Em uma comparação direta, Stokes e Searcy (1999) encontraram uma capacidade preditiva similar tanto para os inventários empíricos quanto para os racionais. Ademais, constatou-se que os inventários biográficos aumentam a previsibilidade dos testes de personalidade, sugerindo que os dois tipos de teste não avaliam os mesmos fatores (McManus & Kelly, 1999 – veja o quadro “Pesquisa em detalhes”; Mount, Witt & Barrick, 2000). Além disso, os inventários biográficos tendem a reduzir a possibilidade de os candidatos darem respostas falsas no teste devido ao fato de muitos itens serem de natureza factual, aparentando ser verificáveis (J. West & Karas, 1999).

Pesquisa em detalhes

Uma das críticas aos inventários biográficos é que eles se limitam a avaliar a personalidade e oferecem vantagens limitadas em relação a um inventário de personalidade. McManus e Kelly (1999) queriam verificar como um inventário biográfico se comparava a um inventário de personalidade, em termos de eficácia, na previsão do desempenho no trabalho.

O estudo foi conduzido em cinco seguradoras dos Estados Unidos e os participantes foram 116 vendedores de apólices de seguro recém-contratados. Durante o processo de inscrição, cada candidato preencheu um inventário biográfico amplamente utilizado, elaborado especificamente para o setor de seguros, chamado Perfil Inicial de Carreira (PIC). Um questionário de avaliação de personalidade contendo 124 itens foi incluído para mensurar o que muitos consideram as Cinco Grandes dimensões básicas da personalidade: extroversão, estabilidade emocional, afabilidade, retidão e abertura a novas experiências (veja o Capítulo 10). O Perfil Inicial de Carreira foi utilizado para selecionar os candidatos, mas não o questionário de personalidade. Seis meses depois da contratação do candidato, seu desempenho no trabalho foi avaliado por meio de uma escala de classificação de cinco itens preenchida pelo superior imediato. Isso produziu duas pontuações – uma para as principais tarefas envolvidas nas atividades de vendas e outra para manifestações mais gerais de empenho e motivação. Ambas as pontuações de desempenho no trabalho apresentaram um alto nível de correção: 0,69.

Os resultados demonstraram que tanto o Perfil Inicial de Carreira quanto o questionário de avaliação de personalidade se correlacionavam com o desempenho no trabalho. O inventário biográfico apresentou correlações de 0,25 e 0,26 com as vendas e o empenho, respectivamente. Das variáveis de personalidade, a extroversão foi a que mais se relacionou com o desempenho, com correlações de 0,29 e 0,22, respectivamente. A retidão apresentou a menor correlação, com valores desprezíveis, praticamente nulos. Esse resultado surpreendeu os autores, devido ao fato de estudos anteriores terem sugerido que a retidão deveria se relacionar ao desempenho. Quando eles analisaram o questionário de personalidade e o Perfil Inicial de Carreira juntos, descobriram que, combinados, eles foram mais eficazes na previsão do desempenho do que separadamente, sugerindo que o inventário biográfico não se limitava a avaliar os mesmos fatores que o questionário de avaliação da personalidade.

*Fonte: "Personality Measures and Biodata: Evidence Regarding Their Incremental Predictive Value in the Life Insurance Industry", M. A. McManus e M. L. Kelly, 1999, *Personnel Psychology*, 52, 137-148.*

A maior crítica aos inventários biográficos se restringe à sua variedade empírica e diz respeito ao fato de os itens serem escolhidos exclusivamente com base em sua capacidade de prever o desempenho e não com base em uma relação clara com os requisitos do trabalho. Algumas vezes um item pode prever o desempenho mesmo se não puder ser relacionado a um CHAO necessário para um bom desempenho no trabalho. Esses itens são combinados em pontuações que preveem o desempenho, mas não refletem CHAOs relacionados ao trabalho. Muitas questões incluídas em inventários como esses podem aparentar não ter relação alguma com o trabalho ou o desempenho no próprio. Os candidatos podem sentir que sua privacidade está sendo invadida por itens como questões sobre o comportamento de namoro no colégio. Por fim, esses inventários muitas vezes podem ser pouco generalizáveis (Mumford, 1999) e podem ser úteis apenas para o trabalho e o local para os quais foram desenvolvidos. Por outro lado, os inventários racionais muitas vezes podem ser utilizados para muitos trabalhos e locais.

5.4 Entrevistas

Uma entrevista é um encontro presencial entre um ou mais entrevistadores que estão coletando informações ou tomando decisões de contratação e um entrevistado. Quase todas as organizações utilizam a entrevista na contratação para quase todas as posições. Talvez uma razão para a utilização universal dessa técnica seja sua ampla aceitação. Estudos na Europa e nos Estados Unidos mostraram que as pessoas consideram as entrevistas um dos procedimentos de seleção mais justos utilizados pelas organizações (Bertolino & Steiner, 2007; Ispas, Ilie, Iliescu, Johnson & Harris, 2010).

Há dois tipos de entrevistas conduzidos em ambientes organizacionais. Durante uma *entrevista não estruturada*, o entrevistador pergunta o que lhe vier à mente, como em uma conversa informal entre o entrevistador e o entrevistado, no qual a natureza da interação entre as duas pessoas determina em grande parte o que é discutido. Por outro lado, durante uma entrevista estruturada, o entrevistador tem uma série predefinida de perguntas que devem ser feitas a cada entrevistado. Isso faz com que a entrevista seja relativamente padronizada, apesar de a interação entre as duas pessoas ainda poder afetar os assuntos abordados. Mesmo assim, a utilização de um conjunto padronizado de questões permite que o entrevistador colete as mesmas informações de cada entrevistado.

Campion, Palmer e Campion (1997) discutiram 15 maneiras por meio das quais a estrutura pode ser introduzida em uma entrevista. Não existe uma única maneira correta de conduzir as entrevistas. Algumas são moderadamente estruturadas, especificando e padronizando as perguntas a serem feitas ou apenas os tópicos a serem cobertos. Outras especificam rigorosamente que as perguntas devem ser feitas em uma determinada ordem, que devem ser feitas a todos os candidatos utilizando as mesmas palavras, que os entrevistados não devem ser solicitados a elaborar qualquer resposta mesmo se não for clara e que eles só podem fazer perguntas ao entrevistador no final da entrevista. A entrevista pode ser comparada com um teste discursivo, mas com respostas orais, ao invés de escritas. Campion et al. sugeriram que as abordagens mais altamente estruturadas provavelmente são as mais válidas e, portanto, quanto mais estrutura for incorporada à entrevista melhor.

A entrevista pode ser utilizada de duas maneiras. Uma delas é como uma alternativa a um formulário de inscrição ou um questionário escrito para coletar informações. As perguntas podem investigar atitudes (“Você gostou do seu último emprego?”); experiências de trabalho (“Você já teve subordinados diretos?”); histórico pessoal (“Em que você se formou na faculdade?”); e preferências (“Você se incomodaria de trabalhar nos fins de semana?”). A outra maneira por meio da qual uma entrevista pode ser utilizada é fazendo inferências sobre a adequação da pessoa a um trabalho com base tanto nas respostas do candidato quanto em seu comportamento na entrevista. Esta pode ser considerada uma amostra de comportamento interpessoal, revelando até que ponto a pessoa se comunica bem e se relaciona bem com o entrevistador.

Os entrevistadores podem ser solicitados a pontuar dimensões relacionadas ao trabalho, como habilidades de comunicação e experiência relevante e algumas vezes eles também avaliam a adequação geral do candidato ao emprego em questão. Essas avaliações podem ser sujeitas aos mesmos problemas que as classificações de avaliação de desempenho, que discutimos no Capítulo 4. A tendenciosidade do entrevistador e os processos cognitivos podem reduzir a precisão das avaliações e das classificações (Dipboye & Gaugler, 1993).

A entrevista estruturada pode ser uma boa maneira de coletar informações a partir dos dados coletados previamente no formulário de inscrição. Questões específicas podem solicitar mais detalhes sobre algo informado no formulário. Por exemplo, um formulário de inscrição normalmente solicitará que a pessoa relacione todos os seus empregos anteriores. Na entrevista, o entrevistado pode ser solicitado a descrever cada função e explicar como suas experiências profissionais podem ser relevantes ao emprego em questão.

Uma entrevista tem duas vantagens em relação a um formulário de inscrição. Para começar, a entrevista possibilita respostas mais

elaboradas e detalhadas a perguntas que não permitem respostas curtas e simples. A maioria das pessoas acha mais fácil falar do que escrever. Em segundo lugar, a entrevista possibilita que tanto o entrevistador quanto o entrevistado peçam esclarecimentos um ao outro. O entrevistador pode pedir que o entrevistado esclareça ou detalhe uma resposta e o entrevistado pode pedir que o entrevistador reformule uma pergunta ou indique se deseja mais ou menos detalhes.

A desvantagem da entrevista é que o entrevistador pode afetar as respostas do entrevistado. Mesmo com uma entrevista estruturada meticulosamente elaborada e um entrevistador perfeitamente treinado, a interação entre entrevistador e entrevistado diferirá de uma entrevista à outra. Diferenças na capacidade dos diferentes entrevistadores de conduzir uma entrevista e de suas personalidades podem afetar o processo de entrevista e as respostas do entrevistado (Dipboye & Gaugler, 1993). Isso não acontece em formulários de inscrição por haver relativamente pouca interação entre a pessoa que aplica o formulário e a pessoa que o preenche.

Evidências de pesquisas corroboram a utilização de entrevistas estruturadas, mas não necessariamente de entrevistas não estruturadas, para a tomada de decisões de seleção de pessoal. Muitos estudos constataram que avaliações da adequação de um entrevistado com base em uma entrevista estruturada de fato são capazes de prever o desempenho no trabalho futuro (Judge, Higgins & Cable, 2000; Wiesner & Cronshaw, 1988). Wiesner e Cronshaw (1988) conduziram uma metanálise de mais de 100 estudos de entrevistas, na qual compararam entrevistas estruturadas com não estruturadas. A correlação média entre o resultado da entrevista e o desempenho no trabalho foi maior para estudos de entrevistas estruturadas ($r = 0,34$) do que para estudos de entrevistas não estruturadas ($r = 0,17$). Schmidt e Zimmerman (2004) argumentaram que grande parte das diferenças na validade das entrevistas pode ser atribuída à menor confiabilidade de entrevistas não estruturadas em comparação com as estruturadas. No caso de entrevistas não estruturadas, vários entrevistadores podem não concordar com a adequação do candidato ao cargo e essa falta de consenso prejudica a capacidade da entrevista de prever o sucesso futuro do candidato no trabalho. Outro problema com a entrevista não estruturada é que ela deixa muito espaço para a tendenciosidade. Um entrevistador pode decidir que o candidato não é adequado com base em sua aparência, por exemplo. Cable e Judge (1997) descobriram que as decisões de contratação tomadas pelo entrevistador se fundamentaram no quanto eles consideraram o candidato atraente e no quanto eles simpatizaram com o candidato. Os entrevistadores podem não ser tão meticulosos ao entrevistar um candidato com o qual não simpatizam ou que não consideram atraente e podem deixar de investigar importantes qualificações relacionadas ao trabalho que poderiam levar à contratação. Stewart, Dustin, Barrick e Darnold (2008) conduziram entrevistas simuladas demonstrando como o contato visual e a firmeza do aperto de mão afetam a avaliação dos entrevistadores. Considerando a existência da tendenciosidade, não deveria ser surpresa constatar que os entrevistadores nem sempre concordam em relação aos candidatos.

Vários fatores contribuem para a validade da entrevista estruturada. Huffcutt, Roth e McDaniel (1996) conduziram uma metanálise mostrando que a capacidade cognitiva se relaciona aos resultados da entrevista e afeta sua validade. Dipboye e Gaugler (1993) discutiram seis fatores apresentados na [Tabela 5.3](#), envolvendo a elaboração das perguntas feitas, as informações disponíveis e não disponíveis ao entrevistador, as avaliações feitas pelo entrevistador e o treinamento recebido por ele. P. E. Roth e Campion (1992) verificaram um bom nível de validade para uma entrevista estruturada que incluiu a maioria dos fatores considerados importantes por Dipboye e Gaugler.

Tabela 5.3 Fatores que podem aumentar a confiabilidade e a validade de uma entrevista estruturada

Fonte: Adaptado de “Cognitive and Behavioral Processes in the Selection Interview”, R. L. Dipboye e B. B. Gaugler, 1993, em N. Schmitt e W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, São Francisco, CA: Jossey-Bass.

O entrevistador deve fazer perguntas padronizadas.

O entrevistador deve ter informações detalhadas sobre o trabalho em questão.

O entrevistador não deve ter acesso a informações prévias sobre o entrevistado, como os resultados de testes psicológicos.

O entrevistador não deve avaliar o entrevistado antes do final da entrevista.

O entrevistador deve avaliar dimensões individuais do entrevistado, como relevância da formação acadêmica e do histórico profissional, ao invés de fazer uma avaliação global da adequação ao trabalho.

Os entrevistadores devem ser treinados na condução de uma entrevista estruturada válida.

Com todo esse foco das pesquisas na validade das entrevistas, questões referentes a que fatores as entrevistas de fato avaliam foram negligenciadas. Huffcutt, Conway, Roth e Stone (2001) realizaram uma extensa análise das características pessoais específicas avaliadas em entrevistas, ajudando a esclarecer as razões pelas quais elas são capazes de prever o desempenho futuro. Os autores realizaram uma revisão da literatura e identificaram 47 estudos de entrevistas que informavam os CHAOs cobertos, sendo que os mais comumente avaliados foram traços de personalidade e habilidades interpessoais. Além disso, entrevistas estruturadas e não estruturadas tenderam a se concentrar em elementos diferentes. As entrevistas estruturadas se voltaram ao conhecimento e às habilidades relativas ao trabalho, à adequação do candidato à organização e às habilidades interpessoais, ao passo que as entrevistas não estruturadas se concentraram na inteligência em geral, no nível de instrução e na experiência profissional.

A tecnologia também possibilitou conduzir remotamente as entrevistas. As feitas por telefone e *webcam* se tornaram cada vez mais populares. Pesquisas demonstraram que essa popularização pode resultar em melhores avaliações para entrevistados em entrevistas por telefone (Straus, Miles & Levesque, 2001) e por *webcam* (Chapman & Rowe, 2001). Isso se mostrou particularmente verdadeiro para indivíduos fisicamente menos atraentes (Straus et al., 2001), sugerindo uma possível tendenciosidade em entrevistas nas quais o entrevistador pode ver o entrevistado. Schmidt e Rader (1999) conduziram uma metanálise de estudos de entrevistas telefônicas estruturadas e descobriram que a correlação média com o desempenho foi aproximadamente igual à correlação em entrevistas presenciais. Uma das limitações do telefone é não permitir a observação de informações não verbais – como aparência, expressão facial e gestos –, elementos que podem ser importantes para alguns trabalhos, como vendas. Além disso, como Chapman, Uggerslev e Webster (2003) descobriram, os candidatos podem ter uma atitude melhor em relação a entrevistas presenciais do que a entrevistas por telefone ou *webcam*, de forma que parece improvável que as entrevistas presenciais sejam completamente substituídas num futuro próximo.

5.5 Amostras de trabalho

Uma amostra de trabalho é um recurso de avaliação que requer que uma pessoa demonstre sua eficácia na realização das tarefas de um trabalho em condições padronizadas. Trata-se de um tipo de simulação na qual uma pessoa realiza um trabalho ou parte dele em condições de teste e não em condições reais de trabalho.

Uma amostra de trabalho é como um teste psicológico, com a exceção do fato de ser elaborada para mensurar uma habilidade de nível mais elevado. Um teste mensura uma habilidade básica, como coordenação motora ou destreza manual, ao passo que uma amostra de trabalho avalia a habilidade na realização de uma determinada tarefa, como operar uma escavadora mecânica – uma tarefa composta de várias habilidades básicas realizadas no contexto de um determinado conjunto de condições. Para algumas aplicações, pode ser mais

importante avaliar a habilidade de nível mais elevado do que as habilidades básicas individuais, porque uma amostra de trabalho verifica em que extensão uma pessoa de fato consegue realizar uma determinada tarefa. O teste psicológico indica se uma pessoa possui as habilidades básicas necessárias que teoricamente são fatores preditivos para o nível de desempenho da tarefa – mas não mensura em que extensão o candidato de fato é capaz de realizar a tarefa.

Uma amostra de trabalho típica disponibiliza os materiais e ferramentas necessários para realizar a tarefa ao candidato, que é instruído a concluir a tarefa rapidamente, mas com precisão. Uma pontuação é calculada com base na precisão com a qual a tarefa é concluída e no tempo levado para a conclusão. Por exemplo, uma pessoa pode ser instruída a desmontar e remontar um motor elétrico ou um pequeno motor a gasolina e um observador treinado pontua a pessoa em termos de precisão e rapidez. Talvez a amostra de trabalho mais conhecida seja o teste de direção realizado com os candidatos a tirar a carteira de motorista. O candidato é instruído a realizar uma série de manobras com o automóvel enquanto o administrador do teste o avalia. Para tirar a carteira de motorista, o candidato deve atingir uma pontuação total mínima. Uma amostra de trabalho em um ambiente organizacional pode ser utilizada da mesma maneira para verificar se a pessoa é adequada a um determinado trabalho.

Foi constatado que as amostras de trabalho são bons fatores preditivos do desempenho no trabalho (Robertson & Kandola, 1982). A estreita correspondência entre a situação de avaliação e o trabalho em si sem dúvida tem muita relação com a eficácia da amostra de trabalho na previsão do desempenho. Como no caso da maioria das técnicas de simulação, a amostra de trabalho apresenta um alto grau de relevância com relação ao trabalho, o que aumenta as chances de sua utilização ser aceita como um fator preditivo de importantes habilidades na seleção de funcionários. Entretanto, várias limitações devem ser mantidas em mente. Muitas amostras de trabalho requerem que o candidato já tenha alguma experiência com a tarefa; pode ser dispendioso desenvolver amostras de trabalho; e estas são específicas a um determinado tipo de trabalho (Callinan & Robertson, 2000).

5.6 Centros de avaliação

Um **centro de avaliação** mensura em que extensão uma pessoa é capaz de realizar algumas das tarefas de um trabalho específico. O centro de avaliação consiste em vários exercícios elaborados para simular várias tarefas envolvidas em um determinado trabalho. A maioria dos centros de avaliação é elaborada para avaliar habilidades de gestão, mas eles também são utilizados para outras funções além da gestão. Pode levar vários dias para concluir os exercícios, que com frequência são aplicados a várias pessoas ao mesmo tempo. Essa técnica é amplamente utilizada por muitos tipos de empregadores. Por exemplo, em um levantamento com empregadores britânicos, Keenan (1995) descobriu que 44% utilizavam centros de avaliação para contratar recém-formados na faculdade. Nos Estados Unidos, o centro de avaliação é utilizado principalmente para decisões de contratação e promoção, apesar de também poder ser utilizado para ajudar no aprimoramento profissional dos funcionários (Bell & Arthur, 2008; Spsychalski, Quiñones, Gaugler & Pohley, 1997).

Os exercícios de um centro de avaliação apresentam um alto nível de realismo por simular muitas tarefas reais envolvidas no trabalho. Por exemplo, o candidato, também chamado de *avaliado*, pode ser orientado a interpretar o papel de um gerente na simulação de uma determinada situação, que pode envolver lidar com um subordinado ou com a burocracia envolvida no trabalho. O desempenho do avaliado em cada exercício é examinado por um painel de *avaliadores* treinados, que são solicitados a avaliar o desempenho do avaliado em cada uma das várias dimensões relevantes ao trabalho em questão. Para o trabalho de um gerente, essas dimensões podem envolver comunicação, lidar com outras pessoas, tomada de decisões e planejamento. A [Tabela 5.4](#) apresenta as dimensões de um centro de avaliação típico para gestores conforme descrição de Harris, Becker e Smith (1993).

[Tabela 5.4](#) Dimensões avaliadas em um centro de avaliação

Fonte: "Does the Assessment Center Scoring Method Affect the Cross-Situational Consistency of Ratings?", M. M. Harris, A. S. Becker e D. E. Smith, 1993, *Journal of Applied Psychology*, 78, 675-678.

Comunicação verbal

Compreensão verbal

Resolução de problemas

Relações interpessoais

Coaching

Planejamento

Comunicação escrita

Um centro de avaliação pode incluir muitas atividades e exercícios diferentes. O avaliado pode participar de uma entrevista e realizar uma bateria de testes psicológicos, além de participar de vários exercícios de simulação, que podem incluir os de caixa de entrada, exercícios em grupo sem liderança, simulações de resolução de problemas e exercícios de interpretação de papéis. Cada exercício pode ser avaliado em várias dimensões e normalmente cada dimensão é avaliada por vários exercícios. Além desses exercícios específicos, um candidato para o trabalho em questão também pode ser solicitado a passar por uma avaliação global.

Um exercício de caixa de entrada instrui o avaliado a fingir que chega para seu primeiro dia no novo emprego e encontra uma série de itens em sua caixa de entrada. Os itens incluem e-mails, cartas, memorandos e mensagens telefônicas. A tarefa do avaliado é lidar com cada item de maneira apropriada, decidindo qual ação tomar, se for o caso, e anotando sua decisão em cada item. Um exemplo de um memorando que poderia fazer parte de um exercício prático é mostrado na [Tabela 5.5](#). Para obter uma boa pontuação, o avaliado deve lidar com o memorando de maneira apropriada e construtiva. Ignorar o memorando ou enviar uma resposta desagradável ao remetente não seria uma ação construtiva, ao passo que uma opção melhor seria, por exemplo, preencher ele mesmo o formulário ou deixar um recado para a secretária fazer isso.

[Tabela 5.5](#) Exemplo de um memorando para um exercício de caixa de entrada

Memorando

Para: Robert Jones, gerente de marketing

De: Deborah Smith, diretora de recursos humanos

Assunto: Nova posição

No dia 15 de outubro deste ano, você solicitou a criação de uma nova posição de secretária para o seu departamento. Fui instruída pelo presidente da empresa a atender essa solicitação, mas, para isso, preciso que você formalize uma justificativa completa. Por favor, preencha o Formulário de Justificativa de Posição e me envie até o fim da semana ou a nova vaga solicitada só poderá ser criada no início do ano que vem.

Em um exercício em grupo sem liderança, vários avaliados recebem um problema para solucionarem juntos. O problema pode ser competitivo, como dividir um recurso escasso decidindo, por exemplo, qual departamento receberá um novo equipamento. Cada membro do grupo pode ser solicitado a interpretar o papel de uma determinada posição gerencial. O problema também pode ser cooperativo, no qual todos os membros do grupo devem chegar a uma solução para um problema organizacional, como decidir lançar ou não um novo produto no mercado.

Em uma *simulação de resolução de problemas*, o avaliado recebe um problema e é solicitado a se sair com uma solução, talvez elaborando um relatório. O problema fornece informações suficientes para elaborar um relatório. Por exemplo, o avaliado pode receber informações sobre os custos e a renda projetada para a abertura de uma nova fábrica e sua tarefa seria produzir um relatório de viabilidade para a abertura da fábrica.

Um *exercício de interpretação de papéis* requer que o avaliado finja ser uma determinada pessoa em um papel organizacional específico, como o gerente de recursos humanos. A tarefa é lidar com um problema ou situação, como orientar um funcionário insatisfeito ou lidar com um cliente furioso.

Os avaliadores pontuam os avaliados em cada uma das dimensões, observando o comportamento e analisando os materiais produzidos durante os exercícios. Cada pessoa é avaliada nas várias dimensões e pode obter uma pontuação global. As pontuações de dimensão podem ser utilizadas para dar um *feedback* ao avaliado sobre seus pontos fortes e fracos. A pontuação global é útil quando o desempenho no centro de avaliação for utilizado para tomar decisões de contratação ou promoção.

Pesquisas sobre o centro de avaliação constataram que se trata de um recurso válido para a seleção de funcionários (Arthur, Day, McNelly & Edens, 2003), o que significa que as pontuações do centro de avaliação se correlacionam com o desempenho no trabalho. Por exemplo, Shechtman (1992) descobriu que as pontuações resultantes do centro de avaliação, atribuídas a estudantes universitários no momento da entrada na faculdade, previram seu desempenho no trabalho como professores entre 2 e 5 anos após se formarem, com uma correlação de 0,27. Dayan, Kasten e Fox (2002) descobriram que as pontuações resultantes do centro de avaliação previram o desempenho de policiais no trabalho em 2 e 4 anos no futuro, com correlações de 0,30 e 0,21, respectivamente.

Apesar das comprovações da validade das pontuações globais resultantes de um centro de avaliação, a validade do constructo das pontuações de dimensão individual tem sido questionada (Bowler & Woehr, 2009; Lance, Lambert, Gewin, Lievens & Conway, 2004). Em outras palavras, não se sabe ao certo se as dimensões que o centro de avaliação pretende avaliar de fato estão sendo mensuradas. Exercícios diferentes são concebidos para avaliar um conjunto de dimensões em comum. Como as mesmas dimensões são avaliadas nos diversos exercícios, as pontuações das correspondentes resultantes de diferentes exercícios também deveriam se correlacionar. Por exemplo, a pontuação para o critério da liderança no exercício de caixa de entrada deveria se correlacionar com a pontuação para o mesmo critério no exercício em grupo sem liderança. Por outro lado, as diferentes pontuações de dimensão no mesmo exercício não deveriam ser altamente correlacionadas porque as dimensões deveriam ser medidas de características distintas. Altas correlações entre pontuações de dimensão são similares aos erros de efeito auréola na avaliação de desempenho (veja o Capítulo 4).

O problema dos centros de avaliação é que as várias pontuações de dimensão atribuídas aos avaliados em um exercício, como no de caixa de entrada, apresentam uma correlação alta demais. Além disso, as pontuações atribuídas aos avaliados para as mesmas

dimensões em diferentes exercícios não se correlacionam o suficiente. As altas correlações em diferentes dimensões nos exercícios sugerem que os avaliadores só estão avaliando uma única dimensão e não diversas. Uma possibilidade é que os avaliadores são capazes de julgar apenas o desempenho global no exercício e não as dimensões individuais. As baixas correlações entre dimensões em diferentes exercícios sugerem que cada exercício deve avaliar uma característica diferente.

No cômputo geral, as pesquisas sobre centros de avaliação levantam a possibilidade de que cada exercício mensure uma única característica ao invés de várias dimensões e que os diferentes exercícios podem avaliar fatores diferentes (Lance, Foster, Gentry & Thoresen, 2004). Lievens, Chasteen, Day e Christiansen (2006) sugeriram que cada exercício proporciona um conjunto diferente de oportunidades para o avaliado manifestar um comportamento relevante ao desempenho à sua própria maneira. Um exercício pode refletir a liderança e outro pode investigar a resolução de problemas. Dessa forma, não é surpresa alguma que as pontuações de dimensão não sejam muito elevadas nos diferentes exercícios. Atualmente, não sabemos ao certo exatamente quais CHAOs deveriam ser avaliados, de forma que a utilização do centro de avaliação para dar um *feedback* específico sobre CHAOs individuais (por exemplo, tomada de decisões ou liderança) é questionável. Russell e Domm (1995) apresentaram evidências de que as pontuações refletem o desempenho individual do avaliado para a função sendo simulada e não seu desempenho em cada dimensão. Mesmo assim, o centro de avaliação é relativamente eficaz na previsão do desempenho futuro no trabalho, de forma que constitui uma técnica popular de avaliação para a seleção e a colocação (veja o quadro “Pesquisa internacional”).

Pesquisa internacional

Os centros de avaliação utilizam vários tipos diferentes de exercícios para mensurar as diversas aptidões consideradas essenciais para o bom desempenho no trabalho. A ideia é combinar as pontuações de cada aptidão resultantes de vários exercícios, visando melhorar a confiabilidade e a validade. Pesquisas demonstraram, contudo, que as pontuações das pessoas em dimensões individuais de aptidão variam de um exercício ao outro e não são altamente correlacionadas. Em outras palavras, uma pessoa pode ser bem avaliada em uma dimensão (por exemplo, tomada de decisões) em um exercício e mal avaliada na mesma dimensão em outro exercício, o que sugere que o centro de avaliação pode não mensurar as dimensões pretendidas. Se a técnica realmente mensurasse as dimensões individuais de aptidão, as pontuações deveriam ser similares em diferentes exercícios.

Chan (1996) conduziu um estudo que ilustra esse problema das baixas correlações entre pontuações de dimensões em diferentes exercícios de um centro de avaliação que, não obstante, mantém a validade. O estudo envolveu a Polícia de Singapura, que contratou o autor para elaborar um centro de avaliação para seus policiais. Os avaliados foram 46 policiais que eram possíveis candidatos a promoção. Seis dos exercícios foram escritos, incluindo um de caixa de entrada e um em grupo sem liderança. Catorze dimensões foram avaliadas, apesar de nem todas elas terem sido mensuradas em todos os exercícios. O centro foi validado de acordo com dois critérios de desempenho no trabalho – avaliação do desempenho atual no trabalho e promoção subsequente 2 anos após a avaliação.

As correlações entre todas as pontuações do centro de avaliação foram calculadas, tanto entre todas as métricas da mesma dimensão em diferentes exercícios quanto entre todas as pontuações em cada exercício. Se as pontuações das dimensões fossem válidas, a primeira correlação deveria ser mais elevada que a última. Os resultados, no entanto, mostraram o contrário. A média aritmética da correlação entre as métricas da mesma dimensão foi maior que a média aritmética da correlação entre as métricas de diferentes dimensões em cada exercício (0,07 versus 0,71, respectivamente).

A falta de uma relação significativa entre as métricas das mesmas dimensões sugere que elas mensuram fatores diferentes, enquanto correlações muito elevadas entre todas as pontuações em cada exercício refletem um único elemento sendo mensurado por exercício.

O centro de avaliação resultou em duas pontuações globais – o desempenho global e a capacidade de promoção no futuro. O desempenho global apresentou uma correlação relativamente boa com a promoção real avaliada 2 anos depois, mas nenhuma correlação com a avaliação de desempenho recente conduzida pelo supervisor. A pontuação do centro de avaliação para a capacidade de promoção também apresentou uma forte correlação com a promoção futura e uma correlação apenas moderada com a avaliação de desempenho realizada pelo supervisor. Esses resultados demonstram a validade do centro, apesar de os exercícios não terem sido eficazes na avaliação dos fatores que eles foram inicialmente elaborados para mensurar.

Os resultados deste estudo, revelando a duvidosa validade das pontuações de dimensão, são bastante compatíveis com muitos outros estudos. Por outro lado, o forte fator preditivo de promoções futuras se mostrou bastante encorajador. Apesar de muitos estudos de centros de avaliação serem contaminados – no sentido de que os resultados são utilizados para ajudar a decidir promoções futuras –, isso não aconteceu neste caso. O centro de avaliação é uma técnica eficaz, apesar de não se saber ao certo o que ela de fato mensura.

Fonte: "Criterion and Construct Validation of an Assessment Centre", D. Chan, 1996, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 167-181.

Pesquisas têm sido realizadas para melhorar a validade das pontuações de dimensão dos centros de avaliação. Reilly, Henry e Smither (1990) argumentaram que talvez os avaliadores sejam incapazes de avaliar adequadamente as dimensões individuais pelo fato de precisarem processar informações demais. Cada exercício proporciona um grande volume de informações e muitas vezes essas informações devem ser organizadas de alguma forma para tomar uma decisão. Para ajudar os avaliadores a organizar as informações, os pesquisadores criaram uma lista de verificação, contendo 273 comportamentos, para ser utilizada na avaliação do desempenho nos exercícios. Os avaliadores utilizaram a lista de verificação para anotar os comportamentos específicos apresentados por avaliado antes de pontuá-los. Os resultados do estudo demonstraram que as correlações entre as dimensões em cada exercício foram reduzidas e as correlações entre dimensões correspondentes em diferentes exercícios foram mais elevadas do que as normalmente verificadas em centros de avaliação. Dessa forma, é possível afirmar que a validade das pontuações de dimensão aumentou. Esses resultados sugerem que um problema dos centros de avaliação da maneira como eles são atualmente conduzidos é que eles sobrecarregam a capacidade do avaliador de analisar as dimensões com precisão. As listas de verificação de comportamentos impuseram uma estrutura à tarefa de avaliação e melhoraram a validade das pontuações dos exercícios.

Outras medidas para melhorar a validade dos centros de avaliação também foram encontradas por Arthur, Woehr e Maldegen (2000), que conseguiram produzir boas correlações de dimensões individuais entre diferentes exercícios, estruturando meticulosamente um centro de avaliação. A maioria dos avaliadores utilizados no estudo foi composta de psicólogos organizacionais e todos receberam um extenso treinamento sobre como traduzir comportamentos específicos em pontuações. Por fim, Lievens (2001) conseguiu aumentar a precisão das pontuações do centro de avaliação por meio da utilização do treinamento de quadro de referência (veja o Capítulo 4). No treinamento, os avaliadores foram expostos a exemplos de comportamentos eficazes e ineficazes para desenvolver uma compreensão compartilhada do desempenho. Uma combinação de todas essas abordagens – utilizar listas de verificação, oferecer treinamentos de quadro de referência,

escolher melhor os avaliadores e conduzir os centros com mais esmero – provavelmente produzirá os melhores resultados.

5.7 Avaliação por computador

Uma das tendências de mais rápido crescimento da avaliação organizacional é a utilização da mídia eletrônica ao invés de lápis e papel. O que começou como uma modesta iniciativa de informatizar a aplicação de testes e o cálculo de pontuações em computadores pessoais testemunhou uma grande explosão, com o desenvolvimento de novos tipos de avaliações e abordagens. Lievens e Sackett (2006), por exemplo, discutiram a utilização da avaliação baseada em vídeo, na qual cada item é apresentado na forma de um videoclipe ilustrando um evento que poderia ocorrer no trabalho. Avaliações como essas podem apresentar uma situação realista que dificilmente poderia ser completamente descrita por escrito. Um dos principais catalisadores da avaliação eletrônica tem sido a internet, que possibilita conectar um candidato a uma avaliação em praticamente qualquer lugar do mundo. Serviços de recrutamento de candidatos, como o Monster.com, incorporam avaliações ao processo de inscrição inicial. A tecnologia eletrônica está expandindo a utilização da avaliação, reduzindo seu preço e aumentando sua praticidade.

5.7.1 Aplicação de testes psicológicos por computador

Os testes psicológicos no papel podem ser adaptados para serem eletronicamente aplicados. O examinando pode ler cada item em uma tela de computador e responder com o teclado, o mouse ou qualquer outro dispositivo de interface. Essa abordagem apresenta duas grandes vantagens. Em primeiro lugar, a pontuação do teste pode ser automaticamente calculada assim que o último item é respondido, o que pode acelerar o processo de seleção. Em segundo lugar, um teste pode ser postado na internet, permitindo o acesso remoto em praticamente qualquer lugar do mundo. Um candidato não precisa mais se deslocar a um determinado local para fazer o teste. Naturalmente, medidas devem ser tomadas para monitorar a realização do exame e evitar trapagens. Os testes computadorizados também têm duas grandes desvantagens (McBride, 1998). Em primeiro lugar, o desenvolvimento de um sistema informatizado de testes pode ser dispendioso e levar muito tempo, apesar de a crescente disponibilidade de avaliações eletrônicas padronizadas poder reduzir esse custo. Os custos com *hardware* e *software* podem ser consideráveis, especialmente em comparação com o baixo custo de testes impressos no papel e feitos a lápis. A utilização de gabaritos que podem ser lidos por um escâner de computador, contudo, permite o cálculo computadorizado, de baixo custo, da pontuação de um grande número de testes, eliminando, dessa forma, uma desvantagem da aplicação por computador. Em segundo lugar, os testes computadorizados não são necessariamente equivalentes aos impressos, especialmente para testes de rapidez, que computa o número de respostas corretas em um determinado período. Um exemplo de um teste como esse é o de rapidez e precisão para funções de escritório, no qual o examinando deve comparar duas séries de letras e indicar se são iguais ou não – por exemplo:

abdiel versus abdifi

ghicbe versus ghicbe

O tempo de resposta por item pode variar de acordo com o método utilizado – teste computadorizado ou impresso – para os mesmos itens, eliminando a equivalência das pontuações.

Potolsky e Bobko (2004) compararam testes on-line com testes em papel e observaram que, para testes de rapidez, no qual o examinando tem um tempo limitado, ajustes devem ser feitos para o tempo que as páginas levam para ser carregadas no computador.

Além disso, é provável que as estratégias dos examinandos para a realização dos testes variem entre os dois formatos. Em testes impressos, é fácil pular itens, de forma que o examinando pode escolher responder determinados tipos de itens primeiro e deixar os outros para o fim. Como os testes on-line permitem menos itens por tela do que os testes impressos permitem por página, isso pode desencorajar saltar itens, de forma que é mais provável que os itens sejam respondidos na ordem em que são apresentados. Dessa forma, é necessário levar isso em conta ao comparar as pontuações de testes realizados nos dois formatos.

Pode parecer que a aplicação por computador tem o potencial de aumentar a precisão de testes de personalidade, nos quais as pessoas muitas vezes distorcem ou trapaceiam em suas respostas – as pessoas algumas vezes são mais capazes de se revelar honestamente a uma máquina, como um computador, do que a outra pessoa. Um computador pode parecer mais impessoal que um teste em papel a um examinando. Richman, Kiesler, Weisband e Drasgow (1999) conduziram uma metanálise para verificar se a tendência de responder de maneira favorável era a mesma em testes de personalidade por computador e no papel. Em geral, os resultados não sugeriram nenhuma diferença. No entanto, em uma análise mais ponderada dos resultados, Richman et al. notaram de certa forma menos distorção quando o examinando fazia o teste sozinho. Na presença de um pesquisador, qualquer sentimento de anonimato era aparentemente perdido e não era verificada diferença alguma entre o teste computadorizado e o teste em papel.

Um tipo ainda mais complexo de avaliação por computador elaborado para mensurar a resolução de problemas complexos se tornou popular na Alemanha (Funke, 1998; Kleinmann & Strauss, 1998). Esse tipo de avaliação proporciona ao candidato uma simulação de uma complexa situação no trabalho, como administrar um aeroporto ou uma fábrica, de maneira semelhante a um jogo de computador. A pessoa tem um tempo limitado para realizar a simulação e vários indicadores de desempenho são calculados pelo computador. Pesquisas com esse tipo de avaliação proporcionaram impressionantes evidências iniciais de sua capacidade de prever o desempenho futuro no trabalho para funções nas quais a habilidade de resolução de problemas é importante (Kleinmann & Strauss, 1998).

Os computadores não são a única tecnologia que está sendo utilizada para aumentar a eficiência da avaliação. Van Iddekinge, Eidson, Kudisch e Goldblatt (2003) desenvolveram um sistema telefônico para aplicar um inventário biográfico. Os candidatos podiam ligar para um número gratuito e responder perguntas do tipo sim/não sobre sua formação e experiências utilizando as teclas do telefone. Van Iddekinge et al. demonstraram que esse tipo de avaliação foi capaz de prever o desempenho no trabalho para os candidatos subsequentemente contratados. No entanto, a técnica requer a elaboração de um inventário com perguntas no formato sim/não, mais restritivo do que outras mídias, como lápis e papel.

5.7.2 Testes adaptados por computador

Os testes adaptados por computador constituem uma abordagem informatizada flexível para a aplicação de testes nos quais os itens apresentados ao examinando são escolhidos com base em respostas prévias corretas ou incorretas. Para um teste de aptidão no qual alguns itens são mais difíceis que os outros, a sessão tem início apresentando um item moderadamente difícil ao examinando. Se a resposta for correta, um item mais difícil é apresentado. Se a resposta for incorreta, um item mais fácil é escolhido. À medida que o teste se desenrola, o computador vai escolhendo itens no nível de dificuldade apropriado para o examinando. Dessa forma, cada examinando recebe um conjunto de itens de certa forma diferente, dependendo de seu padrão de respostas corretas e incorretas. Por conseguinte, o teste adaptado por computador é mais eficiente que um teste padrão por ser capaz de atingir o mesmo nível de confiabilidade com um menor número de itens (Penfield, 2006). Também há menos necessidade de se preocupar com a segurança do que no caso de testes não adaptados, já que cada examinando recebe um conjunto diferente de itens, dificultando a trapaça (Reynolds & Dickter, 2010). Por essas razões, essa abordagem tem sido utilizada para testes em massa, como a versão computadorizada do Graduate Record Examination (GRE), cuja nota é

utilizada como critério de admissão em diversos programas de mestrado dos Estados Unidos e em alguns programas europeus. Todavia, os testes adaptados por computador também têm suas desvantagens. Talvez a maior delas seja o fato de seu desenvolvimento demandar tempo e recursos consideráveis. Um teste bem elaborado provavelmente incluirá centenas de itens e dados sobre cada item que devem ser coletados de mil ou mais examinandos para especificar os níveis de dificuldade (Reynolds & Dickter, 2010). Dessa forma, requer muito mais tempo e dinheiro desenvolver um teste adaptado por computador que um teste não adaptado.

Resumo

Uma das principais tarefas dos psicólogos organizacionais é a avaliação das características das pessoas para fins de seleção e colocação. Essas características podem ser classificadas como o conhecimento, as habilidades, as aptidões e outras características pessoais, ou CHAOs, necessárias para o bom desempenho no trabalho.

Os cinco principais métodos utilizados para avaliar os CHAOs são:

- ▶ testes psicológicos;
- ▶ inventário biográfico;
- ▶ entrevistas;
- ▶ amostras de trabalho;
- ▶ centros de avaliação.

Um teste psicológico é uma série padronizada de exercícios ou questões para avaliar uma determinada característica individual do examinando. Esses testes são comumente utilizados para avaliar muitos CHAOs, incluindo conhecimento, habilidades, aptidões, atitudes, interesses e personalidade.

O inventário biográfico levanta informações detalhadas sobre a experiência prévia, tanto profissional quanto pessoal, do examinando, solicitando informações muito mais extensas que um formulário de inscrição típico utilizado em processos de seleção de candidatos a emprego.

Uma entrevista é um encontro presencial entre um entrevistado e um ou mais entrevistadores que coletam informações ou tomam decisões de contratação. Durante uma entrevista não estruturada, o entrevistador pergunta o que lhe vier à mente, enquanto que, em uma entrevista estruturada, o entrevistador tem uma série pré-definida de perguntas que devem ser feitas a cada entrevistado. Nos dois tipos, o entrevistador muitas vezes forma opiniões gerais sobre a adequação do entrevistado para o trabalho.

Uma amostra de trabalho é um recurso de avaliação que requer que o examinando demonstre sua eficácia na realização das tarefas envolvidas em um determinado trabalho em condições padronizadas. Trata-se de um tipo de simulação na qual uma pessoa realiza um trabalho ou parte dele em condições de teste e não em condições reais de trabalho.

O centro de avaliação consiste em vários tipos diferentes de exercícios que podem levar um dia ou mais para serem concluídos. Apesar de a maioria dos centros de avaliação serem utilizados para identificar o potencial futuro de gestão, eles também podem ser utilizados para avaliar o potencial dos examinandos para vários tipos diferentes de trabalhos.

A avaliação eletrônica já é uma abordagem rotineira, especialmente para a aplicação de testes psicológicos. A utilização mais comum da mídia eletrônica é a aplicação por computador de testes em papel. Muitas vezes o teste é praticamente idêntico à versão impressa, com os itens exibidos no monitor e a resposta indicada por meio do teclado ou o mouse. Já o teste adaptado por computador representa uma

abordagem mais sofisticada, na qual os itens exibidos a um examinando são customizados, dependendo das respostas corretas e incorretas às questões anteriores. Esses testes podem gerar maior confiabilidade com menos itens, mas são de desenvolvimento dispendioso, de forma que são mais recomendados para situações de testes em massa.

Estudo de caso

Muitas das funções da psicologia organizacional nas organizações estão migrando para a internet. O dr. Jonathan Canger tem descoberto novas e inovadoras maneiras de utilizar essa tecnologia no recrutamento e seleção de funcionários. O dr. Canger concluiu seu doutorado em psicologia organizacional pela University of South Florida em 1990 e trabalhou para várias grandes organizações, inclusive a Coca-Cola, a Motorola e a Verizon Wireless, onde atualmente ocupa o cargo de Diretor Associado para Aquisição e Avaliação de Talentos. No momento da escrita deste caso, ele atuava como o Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional da TMP Worldwide, uma empresa com 10 mil funcionários que presta uma variedade de serviços de consultoria e recrutamento de empregados. Suas atuais responsabilidades incluem ajudar a melhorar a eficácia da empresa por meio de um bom gerenciamento de funcionários e ele se envolve na elaboração de sistemas para ajudar os funcionários a aprimorarem suas habilidades no trabalho, no planejamento de necessidades futuras para a alta administração e na supervisão de mudanças organizacionais para melhorar as operações da organização. Um dos projetos implementados por ele antes de aceitar a posição atual envolveu o desenvolvimento de testes de personalidade que pudessem ser utilizados para identificar uma melhor adequação das pessoas a trabalhos e organizações.

O serviço mais conhecido prestado pela TMP é o Monster, um portal de recrutamento na internet. O Monster foi o 454º *website* a ser aberto e um dos poucos que se mantêm lucrativos, além de ser um dos mais populares: no mundo todo, 10% de todas as visitas na internet são ao site do Monster. No site, os candidatos potenciais a emprego podem acessar listas de empregos disponíveis e postar currículos (atualmente há 14 milhões) para serem consultados por possíveis empregadores. É o empregador que deve pagar uma taxa para postar suas vagas disponíveis ou consultar o banco de dados de currículos.

O dr. Canger teve a ideia de incluir avaliações de personalidade ao site do Monster para ajudar tanto os candidatos quanto os empregadores a encontrarem uma melhor adequação. A ideia foi incluir uma escala de personalidade on-line que os candidatos potenciais pudessem preencher com facilidade e por meio da qual pudessem ser pontuados por sistemas informatizados. Essa informação poderia então ser utilizada para ajudar a decidir a quais empregos se candidatar (para o candidato) e quem contratar (para o empregador).

Como o número de indivíduos que fariam essa avaliação seria enorme (potencialmente dezenas de milhões), não era viável comprar uma avaliação comercial existente de uma empresa de testes psicológicos, de forma que o dr. Canger e sua equipe decidiram desenvolver a própria avaliação do zero.

O primeiro passo foi compilar uma lista de itens potenciais de personalidade. A equipe decidiu utilizar a teoria das Cinco Grandes para proporcionar as dimensões básicas a serem mensuradas. Além disso, eles acrescentaram itens referentes aos valores no trabalho, retirados da O*NET (veja o Capítulo 3), incluindo realização, reconhecimento e condições de trabalho. Todos os itens foram aplicados a cerca de 2 mil funcionários de várias organizações da Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos, o que permitiu que a equipe do dr. Canger aperfeiçoasse a avaliação.

A Fase 1 do projeto consistiu em disponibilizar a avaliação no *website* do Monster, como parte de um serviço de desenvolvimento profissional, pago à parte. Com o serviço, as pessoas podiam obter um *feedback* sobre a própria

personalidade e seu nível de correspondência com empregadores e empregos potenciais. A Fase 2 incluiu um componente para proporcionar aos empregadores informações sobre os candidatos potenciais, para melhorar a correspondência entre os candidatos e as vagas disponíveis. A Fase 3, que não tinha sido implementada no momento da escrita deste livro, incluirá recomendações de contratação específicas aos empregadores sobre os candidatos, de maneira similar a um consultor de psicologia organizacional que presta serviços de seleção.

O sistema é considerado inovador por duas razões. Para começar, ele é completamente on-line, com candidatos e empregadores trabalhando em extremidades diferentes do mesmo sistema informatizado integrado. Em segundo lugar, as informações de personalidade normalmente só são utilizadas pelo empregador, e não pelos candidatos potenciais. Disponibilizar essas informações aos dois lados deve possibilitar uma maior correspondência, já que tanto os candidatos quanto os empregadores se beneficiarão de um bom encaixe entre a pessoa e a organização.

Questões para discussão

1. Quais são as vantagens e desvantagens das avaliações on-line?
2. Por que seria importante para a organização compatibilizar a personalidade do candidato e o emprego ou a organização?
3. Por que o dr. Canger e sua equipe coletaram dados iniciais em mais de um país?
4. Qual é a vantagem de utilizar as Cinco Grandes dimensões de personalidade e os valores da O*NET?
5. Quais são as vantagens, para os candidatos e os empregadores, de utilizar o *website* do Monster para o recrutamento?

Na prática

Escolha de ferramentas de seleção para um emprego

Visite o *website* da O*NET, em <http://online.onetcenter.org>, e entre na seção "Find Occupation" (encontrar uma ocupação). Encontre uma ocupação, leia o resumo e selecione pelo menos dez CHAOs. Explique o método que você utilizaria para avaliar cada um deles.

Seleção de estudantes

Relacione cinco CHAOs para a ocupação de estudante universitário. Explique o método que você utilizaria para avaliar cada um deles.

Parte III

Seleção e treinamento de funcionários

Seleção de funcionários

[Introdução](#)

[6.1 Planejamento das necessidades de recursos humanos](#)

[6.2 Recrutamento de candidatos](#)

[6.3 Seleção de funcionários](#)

[6.4 Como fazer com que os candidatos aceitem as ofertas e se mantenham no emprego](#)

[6.5 A utilidade da seleção científica](#)

[6.6 Diferenças internacionais nas práticas de seleção](#)

[6.7 Questões legais](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Explicar como as organizações conduzem o planejamento de recursos humanos;
- ▶ Discutir métodos de recrutamento;
- ▶ Explicar os passos envolvidos na condução de um estudo de validação;
- ▶ Descrever como as abordagens científicas à seleção podem ser úteis para as organizações;
- ▶ Relacionar os princípios da seleção legal.

Introdução

Você já se candidatou a um emprego com uma organização que exigiu que você se submetesse a algum tipo de avaliação? A maioria dos empregadores solicitará que você preencha um formulário de inscrição, mas muitos também incluirão avaliações como as que abordamos no Capítulo 5. As mais comuns são testes psicológicos, apesar de inventários biográficos, simulações e amostras de trabalho também poderem ser utilizados. Você se perguntou, enquanto fazia o teste, o que eles estavam tentando descobrir e se não seria mais fácil se eles perguntassem diretamente a você? Alguns testes são relativamente óbvios, como o de habilidade matemática, mas testes de personalidade muitas vezes contêm perguntas que aparentemente têm pouca relação com o trabalho. Na sua opinião, as avaliações das quais participou eram razoáveis ou elas incluíram questões que você achou que não tinham relevância alguma com o trabalho ou que a

organização não tinha o direito de perguntar? Se o sistema de seleção foi cientificamente desenvolvido, as avaliações que você encontrou deveriam ter sido relevantes e deveriam ajudar a prever o seu sucesso no trabalho. Chances são que, se você participou desses tipos de avaliações, psicólogos organizacionais tiveram algum envolvimento em seu desenvolvimento.

Duas das funções mais importantes de qualquer organização são o recrutamento e a seleção dos funcionários. A saúde e o bem-estar de uma organização dependem em grande parte do fluxo constante de novas pessoas. Funcionários devem ser contratados para preencher novas posições e substituir pessoas que saíram. Pode ser custoso e difícil contratar novos funcionários, um processo que envolve os quatro passos a seguir ([Figura 6.1](#)):

- ▶ planejar a necessidade de novos funcionários;
- ▶ conseguir que pessoas adequadas se candidatem às vagas (recrutamento);
- ▶ decidir quem contratar (seleção);
- ▶ convencer as pessoas selecionadas a aceitar a oferta.

O recrutamento e a seleção de funcionários envolvem questões legais em muitos países, particularmente na América do Norte e Europa. Como já discutimos, muitos países fiscalizam rigorosamente o cumprimento de leis que proíbem a discriminação em ações que afetam os funcionários. O alvo mais frequente de iniciativas de igual oportunidade de emprego tem sido o processo de contratação. Um psicólogo organizacional que se envolve na seleção de funcionários deve ser um especialista nas questões legais relativas à seleção.

Neste capítulo, discutiremos como as organizações recrutam e selecionam novos funcionários, utilizando os quatro passos relacionados acima e mostrados na [Figura 6.1](#). Desses passos, os psicólogos organizacionais passam a maior parte do tempo ocupados com a seleção, de forma que nos dedicaremos mais a esse tópico do que aos outros. Isso não quer dizer, contudo, que a seleção seja a parte mais importante do trabalho de um psicólogo organizacional, mas ela tem constituído o principal foco da prática e pesquisa desde o início do campo da psicologia organizacional. Além dos quatro passos, discutiremos o valor ou a utilidade da abordagem científica à seleção. Também analisaremos as questões legais envolvidas no recrutamento e na seleção de funcionários do ponto de vista da legislação dos direitos civis.

Figura 6.1 Quatro passos para a contratação de novos funcionários



6.1 Planejamento das necessidades de recursos humanos

Para que uma organização se mantenha saudável, ela deve ter um suprimento constante de recursos humanos, ou pessoas. Esses recursos humanos são necessários para preencher vagas deixadas pelas pessoas que saem da organização e também são necessários para preencher novas posições criadas em virtude de mudanças ou expansão organizacional. Para recrutar as pessoas das quais a organização precisa, é necessário realizar um cuidadoso planejamento. Os planos de recursos humanos incluem levar em consideração tanto as necessidades da organização em termos de pessoal quanto a oferta de possíveis pessoas a serem contratadas (Cascio, 1998).

As projeções de demanda de recursos humanos normalmente relacionam o número de pessoas necessárias em cada categoria ocupacional, como o número de assistentes administrativos ou professores. A [Tabela 6.1](#) apresenta um exemplo de uma projeção que poderia ter sido feita por uma organização de manufatura que passa por um processo de automação gradual de suas fábricas. O número de

operários de linha de montagem necessários cai regularmente enquanto o número de técnicos apresenta um aumento correspondente. Trata-se de uma tendência comum na indústria e é importante que as organizações planejem a redução de um tipo de ocupação e o aumento de outra ocupação. A organização pode tomar diferentes providências para lidar com a mudança da natureza dos trabalhos e dos requisitos de trabalho. A abordagem da seleção substituiria operários de linha de montagem por técnicos. A abordagem de treinamento transformaria os operários de linha de montagem em técnicos. A primeira abordagem pode ser menos dispendiosa porque custaria mais treinar os funcionários que continuam a ser pagos enquanto aprendem um novo trabalho. A segunda abordagem tem a vantagem de prejudicar menos os funcionários existentes, beneficiando consideravelmente as pessoas que recebem a chance de aprender uma nova e mais valorizada habilidade. Uma abordagem de treinamento é necessária, contudo, no caso de uma oferta inadequada de pessoas com as habilidades necessárias no mercado de trabalho, uma situação que está se tornando cada vez mais comum nos Estados Unidos e muitos outros países. Isso de certa forma exigiu uma transição de uma abordagem puramente de seleção a uma abordagem de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, no qual funcionários existentes são treinados quando as antigas habilidades se tornam obsoletas. O treinamento será o tópico do Capítulo 7.

Tabela 6.1 Projeções de funcionários necessários para uma organização passando pela automação de seus processos de manufatura

Classificação do trabalho	Atualmente	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Operários de linha de montagem	20.000	16.000	10.000	5.000	4.000
Técnicos	20	200	400	600	1.000

A oferta de pessoas a contratar no mercado de trabalho pode ser estimada de várias maneiras. As organizações podem monitorar o número de pessoas que se candidatam a várias posições. Além disso, órgãos públicos proporcionam informações sobre o número de trabalhadores disponíveis em diferentes categorias ocupacionais. Nos Estados Unidos, inúmeros órgãos públicos proporcionam esse tipo de informações (veja a [Tabela 6.2](#)), inclusive o Bureau of Labor Statistics, o gabinete de estatísticas sobre o trabalho do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos (<http://www.bls.gov>). Uma comparação da oferta e demanda de pessoas para vários trabalhos constitui um importante componente da escolha entre uma abordagem de seleção ou de treinamento para atender as necessidades futuras de recursos humanos.

Tabela 6.2 Fontes de informações sobre o mercado de trabalho no Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

Seade – Fundação do Sistema Estadual de Análise de Dados – órgão vinculado à Secretaria Estadual do Planejamento de São Paulo

PED – Fundação do Sistema Estadual de Análise de Dados – órgão vinculado à Secretaria Estadual do Planejamento de São Paulo

PED – Distrito Federal

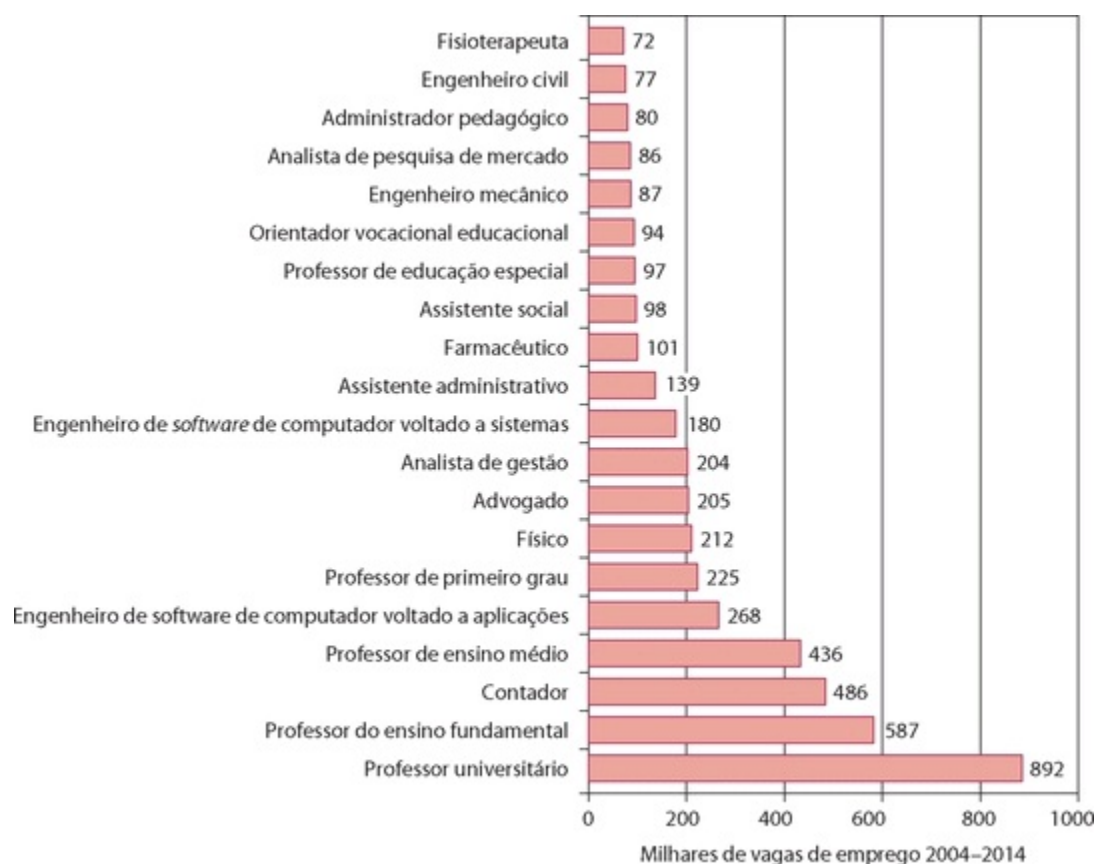
PED – Região Metropolitana de Porto Alegre – RS

PED – Região Metropolitana de Salvador – BA

Tanto a globalização da economia mundial quanto os avanços tecnológicos produziram enormes mudanças na demanda por pessoas com várias habilidades profissionais. A demanda em fábricas por operários de linha de montagem semiquilificados ou não qualificados tem caído em países industrializados como o Canadá e os Estados Unidos, ao passo que a demanda por pessoas para preencher muitas ocupações de alta qualificação está em alta – e deve manter essa tendência pelo menos ao longo da próxima década. Espera-se uma queda na demanda por empregos na manufatura e na mineração, uma tendência que se verificou nos Estados Unidos nos anos 2000. A demanda deve aumentar para trabalhos nas áreas relacionadas à saúde e à tecnologia. A [Figura 6.2](#) mostra as 20 ocupações que requerem nível superior e com o maior número de vagas criadas nos Estados Unidos, em uma projeção que se estende de 2004 a 2014, de acordo com o Bureau of Labor Statistics do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos. A psicologia organizacional está entre as 25 ocupações de mais rápido crescimento nos Estados Unidos (Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, 2010).

Figura 6.2 Ocupações de mais rápido crescimento nos Estados Unidos que requerem nível superior, 2004–2014

Fonte: “The 2004–14 Job Outlook for College Graduates”, O. Crosby e R. Moncarz, 2006, *Occupational Outlook Quarterly* (outono), 42-57.



6.2 Recrutamento de candidatos

Um desafio de muitas organizações é atrair candidatos para as posições disponíveis. Para ser capaz de contratar um bom pessoal, uma organização deve ter um grande número de possíveis candidatos dentre os quais escolher. Para alguns trabalhos, pode ser relativamente fácil recrutar candidatos por haver muitas pessoas disponíveis que podem ser facilmente atraídas. Já para os trabalhos nos quais há pouco pessoal qualificado, uma organização deve se empenhar consideravelmente para atrair as pessoas certas para preencher as vagas disponíveis. Vários métodos podem ser utilizados para recrutar candidatos para uma vaga. Alguns requerem pouco esforço, como postar uma vaga de emprego no próprio *website* da organização ou em um *website* de busca de emprego, como o Yahoo!, a Catho Online ou o Infojobs. Outras ações podem implicar a dedicação em período integral de uma ou mais pessoas – por exemplo, recrutadores para entrevistar candidatos em faculdades e universidades por todo o país.

Seis fontes possíveis de candidatos costumam ser utilizadas pelas organizações:

- ▶ anúncios;
- ▶ indicações de funcionários existentes;
- ▶ agências de emprego;
- ▶ recrutadores em instituições de ensino superior;
- ▶ candidatos que se oferecem;
- ▶ a internet

A escolha das fontes depende da facilidade com a qual as organizações são capazes de recrutar candidatos. Algumas organizações têm candidatos se oferecendo em número suficiente para preencher as vagas disponíveis, de forma que métodos muito demorados são desnecessários. (Um candidato que se oferece é alguém que se candidata por conta própria, sem nenhuma ação por parte da organização.) Para posições menos qualificadas, muitas organizações contam com o próprio *website* (Chapman & Webster, 2003). Em um mercado de trabalho competitivo, contudo, muitas organizações podem estar tentando atrair os mesmos candidatos e, nesse caso, métodos demorados podem ser necessários para atrair as pessoas necessárias.

As diferentes fontes de candidatos a emprego não atraem necessariamente candidatos do mesmo calibre. Zottoli e Wanous (2000) analisaram 50 anos de pesquisas sobre fontes de candidatos e descobriram evidências de que fontes internas (funcionários indicando conhecidos/ amigos, recontração de funcionários antigos e transferências internas) proporcionam funcionários com o melhor desempenho e que permanecem em média mais tempo do que funcionários provenientes de fontes externas (anúncios ou agências de emprego). Além disso, os funcionários contratados por meio de fontes internas tendem a apresentar maior satisfação no trabalho, provavelmente por terem expectativas mais realistas em relação à ocupação (Moser, 2005). McManus e Ferguson (2003) também descobriram que fontes internas proporcionaram os melhores candidatos; além disso, eles também revelaram que os candidatos que ficavam sabendo da vaga de emprego na internet não apresentaram uma qualidade melhor que os candidatos atraídos por meio de jornais e outras fontes externas. Zottoli e Wanous sugeriram duas razões para a superioridade de fontes internas. A primeira razão possível é que esses candidatos recebem informações mais precisas sobre o trabalho, de forma que não se candidatam a empregos para os quais não se consideram adequados. A segunda é que os funcionários tenderão a avaliar a adequação entre o candidato e o trabalho antes de indicar alguém para a vaga. Os funcionários podem se beneficiar da contratação de um bom pessoal para a própria área, de forma que tentarão evitar pessoas que não consideram adequadas.

As iniciativas para recrutar bons candidatos devem se basear em uma especificação detalhada do conhecimento, aptidões, habilidades e outras características pessoais, ou CHAOs, necessários para um determinado trabalho (veja o Capítulo 3). Quando os CHAOs são previamente especificados, as iniciativas organizacionais podem se direcionar ao recrutamento dos candidatos certos, aumentando, dessa forma, a eficiência do recrutamento. Por exemplo, se uma organização precisa de pessoas com conhecimento de informática, as iniciativas

podem se centrar em áreas nas quais se espera que as pessoas desenvolvam esse tipo de conhecimento, como grandes universidades. Por outro lado, se a organização precisa de um grande número de operários braçais, pode ser uma boa ideia procurar em uma região com uma alta taxa de desemprego em virtude do fechamento de fábricas.

A tecnologia tem influenciado significativamente o recrutamento, com a internet se tornando o ponto de contato inicial para candidatos que ficam sabendo sobre a vaga e muitas vezes preenchem um formulário de inscrição inicial on-line. Um relatório de 2002 produzido com base em um levantamento nacional conduzido com americanos estimou que, em um dia típico, cerca de 3 milhões de pessoas utilizam a internet para procurar trabalho (Pew Research Center, 2002). É interessante notar que negros e latinos apresentaram mais chances de utilizar a internet do que brancos, e candidatos mais jovens apresentaram mais chances de utilizá-la do que os mais velhos. Atualmente, muitas grandes organizações, se não a maioria, mantêm o próprio *website* de recrutamento. Em comparação com métodos mais tradicionais, o recrutamento na internet é mais rápido e até 90% mais barato (Cober, 2000). Naturalmente, também pode haver desvantagens, já que o amplo alcance da internet pode resultar em uma enxurrada de candidatos incompatíveis e o recrutamento eletrônico pode ser distante e impessoal (Parry & Wilson, 2009).

Empresas de recrutamento na internet, como o Yahoo!, a Catho Online e o InfoJobs se popularizaram tanto entre os empregadores que divulgam suas vagas quanto entre os profissionais em busca de emprego. Um candidato potencial pode entrar no *website* e procurar um emprego gratuitamente. Sofisticados recursos de busca permitem procurar por região geográfica, cargo e até nível salarial. Formulários de inscrição podem ser preenchidos on-line para muitas vagas. Os empregadores devem pagar para divulgar as vagas ou consultar os currículos postados por funcionários potenciais que não se inscreveram especificamente para a vaga oferecida. Mas esses serviços on-line podem fazer muito mais do que apenas divulgar vagas, proporcionando serviços de pré-seleção, avaliações on-line e sistemas para ajudar a administrar o recrutamento.

Breaugh e Starke (2000) observaram que o recrutamento não é só uma questão de coletar fichas de inscrição e conduzir avaliações. Parte do recrutamento consiste em promover a organização para atrair os candidatos. Turban e Cable (2003) conduziram um estudo no departamento de colocação profissional de uma universidade e descobriram que as empresas com as melhores reputações como boas empregadoras atraíram um maior número de candidatos, bem como candidatos melhores (com notas mais altas). Considerando que o contato inicial dos candidatos potenciais com a organização é feito pela internet, é importante que o *website* da organização seja atraente, informativo e de fácil navegação (Allen, Mahto & Otondo, 2007; Sylva & Mol, 2009).

6.3 Seleção de funcionários

Se uma organização tiver sorte, ela terá um número muito maior de bons candidatos que o número de vagas de emprego. Como veremos nesta seção, quanto mais seletiva uma organização puder ser, melhores são suas chances de a pessoa contratada ser um bom funcionário. Isso porque muitos dos procedimentos de seleção de funcionários desenvolvidos por psicólogos organizacionais são mais eficazes na presença de vários candidatos para escolher. Esses procedimentos se baseiam em metodologias estatísticas utilizadas para desenvolver sistemas de seleção. Começaremos discutindo a abordagem de validade dos critérios para a seleção de funcionários adotada pelos psicólogos organizacionais, que é baseada em princípios científicos e estatísticos. Em seguida discutiremos brevemente procedimentos alternativos muitas vezes utilizados em virtude de considerações práticas. Finalmente, abordaremos a questão da utilidade das nossas técnicas de seleção, isto é, como as organizações se beneficiam da seleção científica.

6.3.1 Como as organizações selecionam os funcionários?

O objetivo da seleção de funcionários é contratar pessoas que provavelmente terão sucesso no trabalho, já que o desempenho organizacional depende de ter funcionários que apresentem um bom desempenho no trabalho. Talvez a abordagem utilizada com mais frequência pelas organizações seja um gestor entrevistando os candidatos e decidindo subjetivamente qual deles contratar. No entanto, constatou-se que procedimentos de contratação puramente subjetivos como esses são tendenciosos e imprecisos. Uma abordagem melhor é utilizar métodos científicos que, de acordo com quase um século de pesquisas sobre a seleção de funcionários, se mostraram comprovadamente eficazes.

Dois importantes elementos na seleção de funcionários devem ser levados em consideração. O primeiro é constituído pelos *critérios* ou, em outras palavras, a definição de um bom desempenho do funcionário. Apesar de parecer óbvio que devemos contratar a pessoa que esperamos que apresente o melhor desempenho, não é fácil definir o que queremos dizer com “bom desempenho”. O desempenho no trabalho envolve muitos aspectos diferentes. Alguns funcionários podem trabalhar com um nível extremamente elevado de precisão, ao passo que outros trabalham muito rapidamente. Nem sempre é fácil decidir se a decisão de contratação deve ser basear em um aspecto dos critérios (por exemplo, a assiduidade) ou outro (por exemplo, volume de trabalho realizado). Essas questões foram discutidas em detalhes no Capítulo 4. Para utilizar métodos de seleção científicos, primeiro precisamos saber quais são os critérios para o trabalho em questão.

O segundo elemento é o *fator preditivo*, isto é, qualquer elemento avaliado que se relaciona aos critérios. No Capítulo 5, abordamos vários métodos para avaliar características relevantes aos requisitos do trabalho, que podem ser utilizados para avaliar os CHAOs necessários para o sucesso no trabalho. As medidas dos CHAOs podem ser utilizadas como fatores preditivos de um critério de desempenho. Ter um bom conhecimento da área relevante, por exemplo, deve ser um bom fator preditivo para o desempenho no trabalho de um professor, mas não é o único, já que o conhecimento por si só não faz com que uma pessoa seja um bom professor.

Determinar se certo fator preditivo de fato se relaciona a um critério requer um estudo de validação, uma pesquisa que tenta demonstrar alguma relação entre o fator preditivo e o critério.

Para conduzir esse tipo de estudo, tanto o critério quanto o fator preditivo são quantificados. Dados são coletados de um grupo de funcionários, tanto sobre a variável do critério quanto sobre a variável preditiva. Como ambas as variáveis são quantificáveis, um teste estatístico pode ser conduzido para verificar a presença de uma significativa correlação entre elas. O coeficiente de correlação indica em que extensão as duas variáveis se relacionam uma com a outra. Se as duas apresentarem estatisticamente uma correlação significativa, é possível concluir que o fator preditivo é válido no que se refere ao critério. A implicação é que seria possível utilizar as informações sobre o fator preditivo para prever o desempenho provável do candidato no trabalho.

Conduzir um bom estudo de validação constitui um empreendimento complexo e difícil. Em primeiro lugar, é preciso analisar meticulosamente o trabalho e seus requisitos, utilizando as técnicas de análise do trabalho. Os resultados dessa análise podem ser utilizados para desenvolver critérios para a atividade e selecionar fatores preditivos. Dados são coletados para verificar se os fatores preditivos escolhidos são válidos e, se for o caso, esses fatores deverão ser incorporados ao sistema de seleção de funcionários da organização. Discutiremos esse processo em mais detalhes na próxima seção do capítulo.

6.3.2 Condução de um estudo de validação

A condução de um estudo de validação envolve cinco passos:

1. Conduzir uma análise do trabalho;
2. Especificar critérios de desempenho no trabalho;
3. Selecionar fatores preditivos;
4. Validar os fatores preditivos;
5. Realizar a validação cruzada.

A condução de uma análise do trabalho proporciona as informações necessárias para prosseguir aos dois próximos passos: especificação dos critérios e seleção dos fatores preditivos. Uma vez concluídos esses passos, dados podem ser coletados de uma amostra de funcionários para verificar se os critérios se relacionam com os fatores preditivos. Se for o caso, os resultados devem ser replicados em uma segunda amostra para verificar os resultados. Os cinco passos são apresentados na [Figura 6.3](#).

Figura 6.3 Os cinco passos para a condução de um estudo de validação



6.3.2.1 Passo 1: condução de uma análise do trabalho

Como vimos no Capítulo 3, uma análise do trabalho proporciona informações sobre as tarefas envolvidas em um trabalho e também sobre as características (CHAOs) necessárias para o sucesso de um funcionário nesse trabalho. Esses dois tipos de informações não são independentes, já que a especificação dos CHAOs muitas vezes se baseia em uma análise das tarefas necessárias para o trabalho.

Como veremos mais adiante, na seção sobre questões legais, um conceito importante na seleção de funcionários é a relevância do trabalho, isto é, a correspondência entre os CHAOs necessários para o sucesso no trabalho e os CHAOs apresentados pelo candidato. Para que uma seleção seja eficaz e lícita, deve haver uma correspondência entre esses dois tipos de requisitos de CHAOs. Contratar pessoas com características que não se relacionam aos requisitos do trabalho ou que não apresentem características correlacionadas seria, na melhor das hipóteses, insensato e, na pior das hipóteses, ilegal, se resultar em discriminação. Dessa forma, faria sentido contratar funcionários com base na força física se o trabalho exigir levantar cargas pesadas, como no caso de um estivador, mas faria pouco sentido ter um requisito de força física para professores.

Uma análise do trabalho pode ser utilizada de diversas maneiras para fundamentar um estudo de validação, podendo identificar os principais componentes do trabalho. Em seguida, uma análise pode ser conduzida para especificar os CHAOs necessários para cada componente. Com base nessas informações, uma lista de critérios de desempenho e fatores preditivos potenciais pode ser elaborada.

Por exemplo, um importante componente do trabalho de um gerente pode ser administrar um orçamento. Os gerentes muitas vezes devem elaborar orçamentos e administrar os recursos para não exceder as projeções. Um CHAO que seria importante para administrar um orçamento é o conhecimento de matemática básica, como adição e subtração, de forma que as pessoas contratadas para cargos de gerência devem apresentar esse conhecimento.

6.3.2.2 Passo 2: especificação dos critérios de desempenho no trabalho

Quando você tiver uma boa ideia do que o trabalho implica, pode começar a desenvolver critérios para um bom desempenho nele. Por exemplo, se o trabalho de um gerente implicar administrar um orçamento, um critério razoável poderia ser até que ponto o gerente conseguiu se manter de acordo com as projeções orçamentárias. Pode haver muitas razões para não estourar o orçamento, de forma que esse critério por si só não basta para avaliar o desempenho de uma pessoa no trabalho. Entretanto, para um estudo de validação é interessante utilizar critérios que podem ser previstos por um ou mais dos nossos fatores preditivos. Por exemplo, se for constatado que um teste de aptidão matemática é capaz de prever em que extensão um gerente será capaz de seguir o orçamento, é possível esperar contratar gestores que apresentem um desempenho melhor no critério se o teste for utilizado na seleção.

6.3.2.3 Passo 3: seleção dos fatores de previsão

À medida que desenvolvemos nossos critérios para um trabalho, também escolhemos fatores preditivos potenciais de desempenho para esses critérios. Fatores preditivos potenciais podem ser escolhidos para avaliar diretamente os CHAOs, como no caso de um teste de aptidão matemática, enquanto outros fatores preditivos podem ser medidas menos diretas dos CHAOs. Muitas vezes presumimos que pessoas com nível superior já possuem um determinado conhecimento e uma aptidão, como ser capaz de fazer contas aritméticas básicas e escrever na língua nativa. Utilizar o nível de instrução como um fator preditivo pode eliminar a necessidade de avaliar muitos CHAOs necessários para um trabalho e é por isso que muitas organizações preferem contratar pessoas com nível superior. No entanto, é preciso usar de cautela antes de exigir um nível superior para o trabalho em questão, já que um candidato com nível superior seria excessivamente qualificado se o trabalho só demandasse um nível básico de conhecimentos de aritmética e um nível fundamental de leitura.

No Capítulo 5, discutimos cinco métodos que podem ser utilizados para avaliar os CHAOs que são utilizados com frequência como fatores preditivos em estudos de validação e constituem comprovadamente fatores preditivos válidos do desempenho no trabalho:

- ▶ centros de avaliação;
- ▶ testes psicológicos;
- ▶ inventários biográficos;
- ▶ amostras de trabalho;
- ▶ entrevistas.

Essas ferramentas podem prever outros critérios não diretamente relacionados com o desempenho, como a satisfação no trabalho. Apesar de poucas organizações selecionarem funcionários com base na probabilidade de eles apreciarem o serviço, é possível conduzir um estudo de validação como esse para encontrar fatores preditivos apropriados e válidos. Os critérios selecionados para os estudos de validade normalmente se referem a um aspecto do desempenho no trabalho ou outro comportamento diretamente relacionado ao atingimento dos objetivos organizacionais.

6.3.2.4 Passo 4: validação dos fatores preditivos

Definidos os critérios e os fatores preditivos, é possível passar para a fase de coleta do estudo de validação. Nesse passo, uma análise dos critérios e dos fatores preditivos é realizada em uma amostra de pessoas para verificar em que extensão o fator preditivo se relaciona com o critério. Um bom teste prático do fator preditivo é realizado no ambiente organizacional no qual se espera que ele seja utilizado no futuro. A maioria dos estudos de validação é realizada em ambientes organizacionais reais (de campo), e não em ambientes de laboratório. No laboratório, seria possível verificar que um atributo humano se relaciona ao desempenho de uma tarefa, mas não seria possível saber ao certo se essa constatação de fato se generalizaria à organização. Ao conduzir estudos de campo nos ambientes nos quais as ferramentas

de seleção serão efetivamente utilizadas, as chances de generalização são maximizadas.

Há dois tipos de estudos de validação. Em um estudo de validação simultânea, pontuações do critério e do fator preditivo são coletadas de uma amostra de participantes mais ou menos no mesmo momento. Normalmente os participantes são funcionários existentes submetidos a uma avaliação tanto dos critérios quanto dos fatores preditivos. Uma amostra de funcionários pode ser solicitada a informar dados sobre o fator preditivo por meio de um teste de avaliação e as pontuações do teste seriam correlacionadas à avaliação de desempenho mais recente desses funcionários. Se houver relação entre os dois, presumimos que as pontuações do fator preditivo no momento em que as pessoas se candidatam para um emprego serão capazes de prever o desempenho futuro no trabalho.

Em um estudo de validade preditiva, os fatores preditivos são mensurados antes dos critérios. O fator preditivo é avaliado em uma amostra de candidatos a emprego, mas as pontuações desse fator não são utilizadas na decisão de quem contratar. Em outras palavras, contratamos candidatos que apresentam pontuações tanto altas quanto baixas na análise do fator preditivo. Passado algum tempo (de alguns meses a alguns anos) que esse grupo de pessoas foi contratado, os critérios são avaliados. Análises estatísticas são conduzidas para verificar se o fator preditivo se relaciona significativamente com os critérios. Se o fator preditivo puder prever o desempenho futuro, ele pode ser considerado razoavelmente confiável como um método válido de seleção.

Pode parecer que o estudo preditivo é superior ao simultâneo na validação de fatores preditivos, por testar esse fator em candidatos e não em funcionários que já foram selecionados e treinados. Como o fator preditivo é utilizado nos candidatos, a generalização deve ser maximizada. No entanto, pesquisas demonstraram que os dois tipos de estudo são igualmente eficazes na validação dos fatores preditivos. Constatou-se que os coeficientes de validade, isto é, as correlações entre as pontuações do critério e do fator preditivo, são aproximadamente as mesmas em avaliações utilizando os dois tipos diferentes de estudos de validade (Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984). Isso representa uma boa notícia para as organizações, considerando que a condução dos estudos preditivos requer muito tempo, sendo necessário ter de esperar até um ano após a coleta das pontuações do fator para coletar as pontuações do critério. Além disso, para algumas organizações poderia levar meses ou até anos antes de um número suficiente de pessoas ser contratado para conduzir a análise. Um estudo simultâneo pode ser conduzido em questão de dias, se o fator preditivo puder ser avaliado rapidamente e se as pontuações do critério forem prontamente disponibilizadas.

6.3.2.5 Passo 5: validação cruzada

O último passo de um estudo de validação é a **validação cruzada**, ou a replicação dos resultados de uma amostra em outra amostra. Isso é feito para nos certificar de que os nossos resultados se devem a uma verdadeira correlação entre o critério e o fator preditivo e não devido a algum erro estatístico. Em qualquer estudo envolvendo técnicas estatísticas, a significância pode ocorrer por acaso e não devido a relações reais entre as variáveis de interesse. Esses erros estatísticos são chamados de erros Alfa, ou de Tipo 1. Para impedir um erro nas nossas conclusões sobre a capacidade de um fator preditivo prever um critério, conduzimos a validação cruzada ou repetimos a nossa análise em outra amostra de participantes. É extremamente improvável encontrarmos duas vezes os mesmos resultados se não houver relação entre as variáveis de interesse. Em outras palavras, dois erros Alfa sucessivos são improváveis.

Para conduzir uma validação cruzada, precisamos de duas amostras. A primeira é utilizada para determinar se o critério e o fator preditivo são significativamente correlacionados. A segunda amostra é utilizada para verificar se a correlação significativa encontrada na primeira amostra pode ser replicada na segunda. O fator preditivo é validado na primeira amostra e submetido a uma dupla verificação ou validação cruzada na segunda amostra. A validação cruzada reforça a nossa confiança de que o fator preditivo de fato é capaz de prever os critérios de interesse. Na maioria dos ambientes práticos, a validação cruzada é realizada pegando a amostra original e dividindo-a aleatoriamente ao meio. A primeira metade é utilizada para a validação enquanto que a segunda metade é utilizada para a validação cruzada.

6.3.3 Generalização da validade

Em determinadas situações, não é necessário coletar dados para validar um teste de seleção ou outro recurso de avaliação. Os testes de seleção válidos em um contexto muitas vezes são válidos também em muitos outros contextos. A generalização da validade significa que a validade dos métodos de seleção são generalizáveis, ou transferíveis, de uma ocupação à outra e de uma organização à outra (Schmidt & Hunter, 1977). Se um teste prevê o desempenho para um assistente administrativo em uma organização, por exemplo, ele também deverá prever o desempenho para um assistente administrativo em outra organização.

A ideia de generalização da validade tem sido amplamente aceita entre os psicólogos organizacionais (Murphy, 2000), pelo menos desde que as ocupações e os testes em questão possam ser comparados. Se um teste para a seleção de pessoas para um determinado trabalho for validado, o teste deve ser válido para o mesmo trabalho em uma organização diferente e deve ser válido também para um trabalho que tenha os mesmos requisitos de CHAOs. Se o segundo trabalho for diferente do trabalho para o qual o teste se mostrou válido, o teste no segundo caso pode ou não ser válido. A única maneira de saber ao certo seria conduzir outro estudo de validação no segundo trabalho para verificar se o teste de fato prevê o critério.

6.3.4 Como as informações sobre o fator preditivo são utilizadas na seleção

Uma vez que se constata a validade de um fator preditivo na previsão de critérios de desempenho futuro, é preciso decidir a melhor utilização das informações do fator preditivo. Duas utilizações populares das informações do fator preditivo são a abordagem dos obstáculos e a aplicação dos fatores preditivos em uma equação de regressão. Em qualquer uma dessas abordagens, é possível utilizar uma combinação de vários fatores preditivos. Muitas vezes a previsão é mais precisa com vários fatores preditivos, em comparação com um fator preditivo individual, já que vários CHAOs são necessários para o sucesso no trabalho.

6.3.4.1 Obstáculos múltiplos

A abordagem dos **obstáculos múltiplos** determina uma pontuação mínima para cada fator preditivo. Se um candidato atingir essa pontuação, o obstáculo é transposto. Por exemplo, um vendedor de computadores deve apresentar vários CHAOs para ter êxito no trabalho, incluindo o conhecimento de princípios da informática. Um diploma universitário em ciência da computação poderia servir como um indicador do CHAO e o candidato com essa formação poderia transpor esse obstáculo. Outro CHAO importante para que o funcionário possa se relacionar bem com os clientes seria a habilidade de comunicação, que poderia ser avaliada por meio de um exercício ou teste. Os candidatos precisariam de uma pontuação mínima no exercício de comunicação para transpor esse obstáculo.

É interessante utilizar múltiplos obstáculos em uma determinada ordem e eliminar os candidatos à medida que o processo de avaliação avança de um obstáculo ao próximo. Também faria sentido financeiro especificar a ordem dos fatores preditivos em termos de custo, do menos ao mais dispendioso. Por exemplo, só os candidatos a vendedores de computadores com nível universitário teriam a chance de avançar para a etapa do exercício de habilidades de comunicação, já que o nível de instrução pode ser facilmente verificado no formulário de inscrição, ao passo que o exercício demandará um custo adicional para ser ministrado. Muitas organizações utilizam métodos preliminares de seleção relativamente baratos como obstáculos, de forma a evitar que as avaliações mais dispendiosas sejam aplicadas a pessoas que poderiam ter sido facilmente eliminadas no início do processo.

6.3.4.2 Abordagem da regressão

A abordagem da regressão aplica a pontuação de cada fator preditivo a uma equação para proporcionar uma estimativa ou projeção numérica do critério. No caso da vaga de vendedor de computadores, uma equação poderia prever as vendas por mês em unidade monetária. Os fatores preditivos para essa ocupação poderiam ser a nota média na faculdade e pontuações no exercício de comunicação. Essas duas variáveis quantitativas (nota média e pontuação no exercício) podem ser matematicamente combinadas para proporcionar pontuações projetadas para o critério (por exemplo, vendas mensais) e as pessoas que apresentarem as melhores projeções seriam as selecionadas para a contratação.

No caso de uma única variável de fator de previsão, uma equação de regressão linear é calculada a partir de uma amostra de dados. Para calcular uma equação, é preciso ter dados tanto do critério quanto do fator preditivo para poder comparar em que extensão as pontuações projetadas do critério correspondem às pontuações reais do critério. A fórmula geral de uma equação de regressão linear é:

$$Y = b \times X + a$$

onde X é o fator preditivo, Y é o critério, b é a inclinação e a é a intersecção. Quando a equação é utilizada, a e b são valores conhecidos. Um valor projetado para o critério (Y) pode ser calculado substituindo X pelos valores do fator preditivo.

A equação de regressão é desenvolvida com base nos dados de um estudo de validação. Além do coeficiente de correlação, uma equação de regressão pode ser calculada para uma amostra de dados referente a um critério e um fator preditivo. Como observamos anteriormente, essa equação proporciona um meio para projetar o critério a partir do fator preditivo. Por exemplo, as vendas mensais de um vendedor poderiam ser projetadas a partir das pontuações do exercício de comunicação. A projeção mais precisa poderia ser atingida com uma equação de regressão como a que se segue:

$$\text{Vendas} = \$400 \times \text{Pontuação no Exercício} + \$2.000$$

Nessa equação, a é \$2.000 e b é \$400. Se a pontuação de um candidato no exercício fosse 10, suas vendas projetadas seriam de \$6.000:

$$\text{Vendas} = \$400 \times 10 + \$2.000$$

$$\text{Vendas} = \$6.000$$

Se a pontuação de outro candidato no teste fosse 5, suas vendas projetadas seriam de \$4.000:

$$\text{Vendas} = \$400 \times 5 + \$2.000$$

$$\text{Vendas} = \$4.000$$

Naturalmente, o primeiro candidato seria o favorito em virtude do fato de seu desempenho projetado ter sido mais elevado.

Um procedimento similar é aplicado na ocorrência de dois ou mais fatores preditivos, envolvendo a utilização da correlação múltipla e da regressão múltipla. A correlação múltipla é a correlação entre um critério e dois ou mais fatores preditivos simultaneamente, sendo que o coeficiente de correlação múltipla é indicado por R . Já a regressão múltipla é uma técnica estatística que proporciona uma equação relacionando simultaneamente dois ou mais fatores preditivos a um critério. A equação pode ser utilizada para projetar o critério com base nas pontuações dos fatores preditivos. Em muitos casos, vários fatores preditivos combinados podem proporcionar uma projeção mais precisa do critério do que qualquer um dos fatores preditivos individualmente.

A fórmula geral de uma equação de regressão múltipla é:

$$Y = (b_1 \times X_1) + (b_2 \times X_2) + a$$

para o caso de dois fatores preditivos. Nessa equação, os X_s são os fatores preditivos, Y é o critério, a é a intersecção e os b_s são os coeficientes de regressão. Os coeficientes e a intersecção são calculados com base nos dados da amostra. A equação é calculada substituindo os X_s pelos valores dos fatores preditivos, permitindo o cálculo do valor projetado para o critério.

Por exemplo, podemos combinar as pontuações do exercício de comunicação e as notas médias do candidato na faculdade. Vamos supor que ambos os fatores preditivos se relacionem ao desempenho de vendas. Combinados, eles podem proporcionar projeções mais precisas do que proporcionam isoladamente. Se cada fator preditivo tivesse uma correlação de 0,40 com as vendas, combinados eles provavelmente teriam uma correlação múltipla maior que 0,40. A magnitude da correlação múltipla é uma função da extensão na qual cada variável de fator preditivo se correlaciona com a variável do critério e até que ponto as variáveis preditivas se correlacionam uma com a outra. A correlação múltipla apresentará o valor máximo quando as variáveis preditivas não tiverem nenhuma correlação uma com a outra, o que demonstra que, combinados, os fatores preditivos são mais precisos do que qualquer um deles isoladamente na previsão do critério.

Uma análise de regressão múltipla proporcionaria uma equação capaz de projetar as vendas tanto a partir da pontuação do exercício quanto da nota média na faculdade. A equação poderia ser utilizada para projetar as vendas com base nas pontuações dos dois fatores preditivos. Suponha que a equação do fator preditivo seja a seguinte:

$$\text{Vendas} = (\$2.000 \times \text{Nota Média}) + (\$1.000 \times \text{Exercício}) + \$2.000$$

Nessa equação, a é igual a \$2.000 e os b_s são \$2.000 e \$1.000. Para utilizar a equação, multiplicamos a nota média por \$2.000 e somamos o resultado à pontuação no exercício, multiplicada por \$1.000, e acrescentamos \$2.000 a esse total. O valor resultante é uma estimativa das vendas mensais futuras do candidato. Se um candidato tivesse uma média de 2,0 (de um total de 4,0) na faculdade e uma pontuação de 4 no exercício, suas vendas projetadas seriam de \$10.000. Já um candidato com uma média máxima de 4,0 na faculdade e uma pontuação de 10 no exercício teria vendas projetadas de \$20.000.

A magnitude da relação entre os fatores preditivos e o critério determina a provável precisão da projeção. Se os fatores preditivos tiverem uma forte correlação com o critério, os valores projetados para as vendas provavelmente seriam relativamente precisos. Por outro lado, se os fatores preditivos não apresentarem uma boa correlação com o critério, as projeções não serão muito precisas. Mesmo quando os fatores preditivos se correlacionarem modestamente com os critérios, contudo, a utilização da abordagem científica ainda poderá resultar na contratação de funcionários de melhor desempenho do que a utilização de abordagens não científicas.

Toda equação de regressão deve ser submetida à validação cruzada para se certificar de que ela continue levando a projeções razoavelmente precisas. Uma equação gerada a partir de uma amostra de dados resultará nas projeções mais precisas possíveis para essa amostra. Por razões estatísticas que estão além do escopo deste livro, não é provável que a mesma equação seja tão precisa quando utilizada em uma segunda amostra. Para realizar a validação cruzada, a equação gerada a partir de uma amostra de dados é aplicada a uma segunda amostra de dados. Normalmente, a precisão da projeção será reduzida ao utilizar-se a equação da primeira amostra na segunda. Se uma equação de regressão não produzir resultados significativos quando utilizada em uma segunda amostra, ela não deveria ser utilizada.

Uma implicação de utilizar a abordagem da regressão é que uma baixa pontuação em um fator preditivo pode ser compensada por uma alta pontuação em outro fator preditivo. A abordagem dos obstáculos múltiplos evita esse problema, já que um candidato deve atingir a pontuação mínima para cada fator preditivo. Isso pode ser importante porque um candidato muitas vezes deve apresentar um nível razoável de cada CHAO mesmo se as pontuações mínimas estabelecidas para alguns CHAOs forem extremamente elevadas. Por exemplo, na seleção de um cirurgião, dois CHAOs igualmente importantes são necessários. O cirurgião deve ter o conhecimento e a habilidade manual necessários para realizar cirurgias. Uma alta pontuação em um CHAO não elimina a deficiência do outro. Não basta para um cirurgião ser habilidoso no manejo do bisturi se ele não souber onde cortar. A limitação da abordagem da regressão pode ser superada combinando-a

com a abordagem dos obstáculos. Os candidatos seriam pré-selecionados utilizando a técnica dos obstáculos e a equação de regressão só seria aplicada aos candidatos que transpusessem os obstáculos.

Mesmo em situações nas quais estudos de validação são conduzidos, é muito mais comum para as empresas utilizarem abordagens subjetivas para combinar os resultados de diferentes fatores preditivos do que utilizar os resultados formais das abordagens de obstáculos múltiplos ou de regressão, sendo que o último caso é raro na prática. Ganzach, Kluger e Klayman (2000) conduziram um estudo comparando a abordagem subjetiva com a regressão múltipla no recrutamento de soldados israelenses e descobriram que a regressão resultava em projeções superiores para um indicador de desempenho, sugerindo a possibilidade de essa abordagem ter suas vantagens, mas verificando que a abordagem mais eficaz era uma combinação da técnica da regressão e da avaliação subjetiva (veja o quadro “Pesquisa internacional”).

Pesquisa internacional

Embora já se saiba há muito tempo que a avaliação subjetiva pode ser menos precisa que procedimentos objetivos na combinação de informações para o processo decisório, a maioria das organizações utiliza a abordagem subjetiva para tomar decisões de contratação. Ganzach, Kluger e Klayman (2000), neste estudo sobre a seleção no exército israelense, se ocuparam de comparar essas duas abordagens.

O estudo foi conduzido em um contexto real (e não em uma situação de laboratório), em Israel, onde o serviço militar é obrigatório. Os participantes foram 26.197 homens entrevistados antes de se alistarem no exército. Cada entrevista levou aproximadamente 20 minutos e foi conduzida por um dos 116 entrevistadores profissionais altamente capacitados que passaram por um programa de treinamento de 3 meses. Ao final da entrevista, o entrevistador pontuou seis características: atividade, orgulho de servir no exército, sociabilidade, responsabilidade, independência e pontualidade. Uma pontuação global do sucesso esperado do entrevistado no exército também foi computada. O critério foi o número de ações disciplinares tomadas contra o entrevistado ao longo de um período de 3 anos de serviço militar subsequente. Devido ao fato de a maioria dos participantes (83%) não ter sido submetida a ações disciplinares e alguns terem sido submetidos a mais de uma ou duas, o critério foi segmentado em dois níveis: os que foram e os que não foram submetidos a ações disciplinares.

Uma análise de regressão múltipla foi conduzida entre as pontuações das seis características e o critério, e uma correlação foi calculada entre a pontuação global e o critério. Os resultados mostraram que as pontuações das seis características, combinadas com uma equação de regressão para maximizar a projeção, foram mais precisas que as avaliações globais, com correlações de 0,28 versus 0,23, respectivamente. Em outras palavras, a combinação estatística das pontuações das características individuais foi mais eficaz na previsão dos critérios subsequentes do que a avaliação global humana. Entretanto, as pontuações das seis características combinadas com a equação de regressão múltipla foram ainda mais eficazes quando utilizadas com a avaliação global, apresentando uma correlação de 0,30. Esses resultados sugeriram que pode haver vantagens na combinação de ambas as abordagens para atingir a projeção mais precisa possível.

*Fonte: “Making Decisions From an Interview: Expert Measurement and Mechanical Combination”, Y. Ganzach, A. N. Kluger e N. Klayman, 2000, *Personnel Psychology*, 53, 1-20.*

6.3.4.3 Alternativas à condução de estudos de validação

A maioria das organizações selecionam os funcionários sem utilizar estudos de validação dispendiosos e demorados. As organizações nem sempre contratam pessoas suficientes para conduzir estudos como esses, que podem demandar mais de 100 participantes para serem realizados adequadamente. Em outras situações, as organizações não querem investir o dinheiro ou o tempo necessário para conduzir esses estudos. Para uma organização com centenas de cargos diferentes, a condução de estudos de validação para cada posição poderia custar milhões de dólares.

Uma abordagem alternativa é contar com a validade constatada de ferramentas de seleção que podem ser vinculadas aos CHAOs necessários. Com essa abordagem, uma análise do trabalho é conduzida para especificar os CHAOs, e métodos consagrados são escolhidos para avaliar cada CHAO. Se os resultados da análise do trabalho indicarem que, digamos, a capacidade cognitiva é necessária, um teste existente de capacidade cognitiva poderia ser escolhido. Essa abordagem se fundamenta substancialmente em resultados de pesquisas sobre a validade dos métodos existentes e não envolve a coleta de dados para testar a validade dos fatores preditivos. Uma organização muitas vezes pode se basear em resultados de generalização de validade na escolha dos métodos de seleção.

É possível comprar ferramentas de seleção existentes que foram desenvolvidas fora da organização, como testes validados por empresas de testes psicológicos e vendidos às organizações. Como vimos no Capítulo 5, muitos testes foram elaborados para avaliar centenas de características diferentes. É até possível contratar consultores para aplicar todo tipo de avaliação, inclusive centros de avaliação, entrevistas, exercícios de simulação e testes. Por vezes sai mais barato para uma organização comprar serviços de avaliação do que desenvolvê-los por conta própria. Isso pode se aplicar a uma pequena empresa com poucas pessoas a avaliar ou a uma grande empresa que esteja contratando poucas pessoas para um determinado tipo de posição.

Independentemente de como as decisões de seleção são tomadas, uma vez que se decide quem será contratado, procedimentos devem ser tomados para convencer o candidato escolhido a aceitar o emprego. Uma organização tem muitas maneiras de fazer isso, inclusive oferecendo benefícios adicionais e reestruturando o cargo para se ajustar à pessoa. Um procedimento utilizado com frequência é a previsão realista do trabalho, que discutiremos em seguida.

6.4 Como fazer com que os candidatos aceitem as ofertas e se mantenham no emprego

O recrutamento não acaba quando se decide a qual candidato oferecer o emprego. O próximo passo é se certificar de que os candidatos que uma organização deseja contratar se interessem em aceitar a oferta. Não faz muito sentido implementar o sistema de seleção mais preciso possível se os candidatos identificados como funcionários potencialmente bons não aceitarem a oferta. Também é importante assegurar que as pessoas que aceitarem não desistam em pouco tempo por não gostarem do trabalho.

Convencer um candidato a aceitar um emprego envolve várias estratégias. Em primeiro lugar, é importante que o processo de recrutamento seja positivo e que o funcionário potencial sinta que foi tratado com justiça (Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Em segundo lugar, ofertas salariais devem ser comparáveis às de outras organizações para posições similares na mesma área (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Uma maneira de se certificar de que as ofertas sejam competitivas é conduzir um levantamento para descobrir os salários praticados pelas outras organizações. Isso é feito entrando em contato com elas e perguntando o quanto elas pagam para determinadas posições. Outra maneira de lidar com a questão da remuneração é negociar o salário e outros benefícios com o funcionário potencial. Muitas organizações são flexíveis nos benefícios e salários oferecidos e podem ajustá-los de acordo com as demandas dos candidatos. Uma dessas abordagens é o plano *self-service* de benefícios, no qual os funcionários podem escolher os

benefícios a partir de uma longa lista de possibilidades, como tipos diferentes de apólices de seguro. As organizações também podem flexibilizar o conteúdo dos cargos de forma que um funcionário potencial possa ajustar o trabalho de acordo com suas preferências.

Em terceiro lugar, o comportamento dos recrutadores influencia muito a decisão dos candidatos de aceitar ou não a oferta de emprego. Chapman et al. (2005) demonstraram que é importante para os recrutadores manterem uma postura agradável e proporcionarem informações honestas sobre o trabalho. Tentar pintar uma imagem enganosamente positiva da organização pode resultar em uma alta rotatividade à medida que os recém-contratados descobrem que as condições não são tão favoráveis quanto foram levados a acreditar que seriam. Um novo funcionário pode considerar o trabalho intolerável em virtude de alguma situação sobre a qual ele não foi informado no momento da contratação. Por exemplo, uma pessoa pode não ter sido informada de que o trabalho envolvia muitas viagens. Aquele que considerar as condições de trabalho inaceitáveis terá grandes chances de pedir a demissão, forçando a organização a abrir um novo processo de recrutamento para encontrar um substituto.

A previsão realista do trabalho é utilizada para proporcionar aos candidatos a emprego informações precisas sobre o trabalho e a organização. Isso normalmente é feito com um livreto ou uma apresentação em vídeo (Wanous, 1989). Um bom processo de previsão realista do trabalho proporciona uma visão precisa tanto dos aspectos favoráveis quanto dos desfavoráveis de um trabalho, de forma que a pessoa que aceitar uma oferta de emprego o fará com expectativas precisas e realistas. Uma pessoa que sabe o que encontrará terá mais chances de permanecer num trabalho mesmo se surgirem condições desfavoráveis, porém esperadas. Se um candidato perceber que não poderá tolerar alguma condição, ele recusará a oferta de emprego, enquanto outro candidato disposto a aceitar a situação será contratado e terá mais chances de permanecer no emprego.

Pesquisas com a previsão realista do trabalho têm verificado benefícios, mas, surpreendentemente, não têm constatado melhoria da rotatividade. Premack e Wanous (1985) realizaram uma metanálise com 21 experimentos conduzidos em organizações, envolvendo a previsão realista do trabalho. A análise dos resultados desses estudos indicou que a previsão realista do trabalho reduz as expectativas iniciais em relação ao emprego e à organização e também reduz o número de funcionários que aceitam ofertas da organização. Além disso, a previsão realista do trabalho melhora o desempenho e a satisfação no serviço, provavelmente porque as pessoas que seriam infelizes em um trabalho não aceitam a oferta. As que aceitam tenderão a percepções menos favoráveis porém provavelmente mais realistas da organização, devido à aplicação da abordagem da previsão realista do trabalho. No entanto, outra pesquisa demonstrou que essa previsão realista afeta pouco a rotatividade (Meglino, Ravlin & DeNisi, 2000), sugerindo que tal abordagem pode não ser a melhor forma de reduzir a rotatividade, apesar dos outros resultados positivos.

A surpreendente ausência de efeitos de uma previsão realista do trabalho sobre a rotatividade pode ser explicada pelo efeito complicador da experiência no trabalho. Meglino, DeNisi e Ravlin (1993) conduziram um experimento em campo no qual candidatos a uma posição de agente penitenciário foram alocados em dois grupos, um que foi submetido à previsão realista do trabalho e um grupo de controle, que não recebeu o procedimento. Os candidatos de cada grupo foram classificados de acordo com a experiência prévia no cargo de agente penitenciário. Os resultados mostram que o impacto da previsão realista do trabalho sobre a rotatividade diferiu entre o grupo experiente e o grupo inexperiente de candidatos (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”), demonstrando que os efeitos da previsão realista do trabalho podem não ser iguais para todos, apesar de, em geral, ter sido constatado que a previsão realista de fato apresenta efeitos positivos.

Pesquisa em detalhes

É difícil conduzir experimentos de campo no ambiente organizacional. Este estudo, conduzido por Meglino, DeNisi, e Ravlin (1993), é um exemplo de um experimento em campo realizado no decorrer de um período relativamente longo. Seu

objetivo foi investigar os efeitos de uma previsão realista do trabalho sobre a rotatividade de funcionários de variados graus de experiência no trabalho em questão. Apesar de muitos estudos terem demonstrado os efeitos da previsão realista do trabalho sobre a rotatividade, estes pesquisadores acreditavam que os efeitos difeririam entre funcionários experientes e inexperientes.

Os participantes eram candidatos para o cargo de agente penitenciário, aleatoriamente escolhidos para receber ou não a previsão realista do trabalho. Feito isso, os participantes também foram divididos em dois grupos, dependendo de sua experiência prévia em um cargo similar. Duas variáveis dependentes foram identificadas: a aceitação da oferta, isto é, se cada candidato aceitou ou não o emprego, e a sobrevivência no trabalho, isto é, quanto tempo cada candidato permaneceu nele, e dados sobre essas variáveis foram coletados.

Os resultados demonstraram que o impacto da previsão realista do trabalho diferiu para os grupos de candidatos experientes e inexperientes. Os candidatos experientes se mostraram menos propensos a aceitar a oferta se tivessem sido expostos à previsão realista do trabalho. Os candidatos que receberam o procedimento também apresentaram mais chances de pedir a demissão durante o período de experiência de 3 a 9 meses e menos chances de pedir a demissão depois do período de experiência. Os candidatos inexperientes tiveram mais propensão a aceitar a oferta depois de serem submetidos à previsão realista do trabalho, mas o procedimento não apresentou nenhum efeito significativo sobre sua taxa de rotatividade. Esses resultados mostram que os efeitos da previsão realista do trabalho podem não ser os mesmos para todos. Talvez a previsão realista do trabalho tenha feito mais sentido para os candidatos experientes, mais capazes de contextualizar as informações recebidas, sabendo que um determinado aspecto do trabalho seria desagradável, apesar de inicialmente não aparentar ser. Os resultados também demonstram que os efeitos podem diferir com o tempo. Os efeitos positivos sobre a rotatividade podem não ocorrer imediatamente.

No geral, constatou-se que a previsão realista do trabalho pode ser uma maneira eficaz e relativamente econômica de reduzir a rotatividade de funcionários. Esse estudo demonstra que as organizações devem avaliar meticulosamente as características dos candidatos ao decidir implementar uma previsão realista do trabalho, já que esse procedimento pode não reduzir a rotatividade para funcionários experientes.

*Fonte: "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of a Realistic Job Preview", B. M. Meglino, A. S. DeNisi e E. C. Ravlin, 1993, *Personnel Psychology*, 46, 803-822.*

6.5 A utilidade da seleção científica

Talvez a pergunta mais importante a ser feita sobre a abordagem científica à seleção de funcionários se refira à sua utilidade ou valor. Como uma organização se beneficia de utilizar essa difícil e demorada abordagem à seleção? Não é fácil responder essa questão. Pesquisas demonstraram que a seleção científica pode resultar na contratação de funcionários melhores, mas não é fácil identificar seus efeitos sobre o funcionamento organizacional. Isso se explica pelo fato de que as unidades individuais de uma organização nem sempre utilizam os sistemas de seleção da maneira como eles foram elaborados (Van Iddekinge, Ferris, Perrewe, Perryman, Blass & Heetderks, 2009). O estudo desses efeitos é chamado de **análise de utilidade**. Os psicólogos organizacionais desenvolveram procedimentos matemáticos para conduzir a análise de utilidade de procedimentos de seleção. Iniciaremos esta seção abordando em geral como os métodos de seleção podem resultar na contratação de funcionários melhores. Em seguida, veremos como a análise de utilidade tem sido

utilizada para mostrar como esses procedimentos de seleção podem ter importantes consequências para uma organização.

6.5.1 Como funcionam os métodos de seleção válidos

Para compreendermos a análise de utilidade, precisamos começar entendendo o funcionamento dos métodos de seleção. Três conceitos básicos formam as bases desta explicação:

- ▶ índice de aproveitamento;
- ▶ coeficiente de seleção;
- ▶ validade.

Esses três fatores determinam a extensão na qual a seleção científica resulta na contratação de funcionários melhores, caso no qual também precisamos avaliar o custo de utilizar o métodos de seleção, determinando sua utilidade.

6.5.1.1 Índice de aproveitamento

O índice de aproveitamento é a porcentagem de candidatos que teriam sucesso no trabalho se todos fossem contratados. Para alguns trabalhos, a maioria dos candidatos seria capaz de apresentar um bom desempenho, aproximando o índice de aproveitamento de 100%. Para outras ocupações, relativamente poucos candidatos teriam sucesso, aproximando o índice de aproveitamento de 0%. Um índice de aproveitamento de 50% resulta em utilidade máxima por oferecer a maior margem para melhoria da precisão da projeção. Suponha que o índice de aproveitamento seja conhecido com base em experiências prévias com funcionários em uma determinada posição. Se 50% tiveram sucesso no passado, 50% seria o melhor índice de precisão que seria possível esperar supondo quais candidatos teriam sucesso. Em outras palavras, se determinássemos, por suposição, se cada candidato teria sucesso ou não, seria de se esperar acertarmos metade das vezes. Utilizando um fator preditivo, seria possível melhorar nossa precisão em até 100%, o que representaria uma diferença de 50% em termos de precisão entre o índice de aproveitamento e o nosso fator preditivo.

Se soubermos que o índice de aproveitamento é inferior ou superior a 50%, podemos atingir uma precisão da projeção superior a 50% supondo que cada candidato terá sucesso (se o índice de aproveitamento for maior que 50%) ou não terá sucesso (se o índice de aproveitamento for menor que 50%). Por exemplo, um índice de aproveitamento de 60% resultaria em cerca de 60% de precisão se supusermos que todos terão sucesso, enquanto um índice de aproveitamento de 40% resultaria em cerca de 60% de precisão se supusermos que ninguém terá sucesso (40% de candidatos bem-sucedidos significa que 60% não terão sucesso). Nos dois casos, o maior ganho possível na projeção da precisão é de 60% a 100%.

Quanto mais o índice de aproveitamento diferir de 50% em qualquer direção (a maioria dos funcionários terá sucesso ou não terá sucesso), menos margem teremos para melhorar a precisão da projeção. Dessa forma, todos os índices de aproveitamento maiores ou menores que 50% nos deixarão menos espaço (menos que 50%) para melhorar nossa projeção.

6.5.1.2 Coeficiente de seleção

O coeficiente de seleção é a proporção de candidatos a emprego que uma organização deve contratar, calculado como o número de vagas a serem preenchidas dividido pelo número de candidatos. Algumas organizações descobrem que têm muitos candidatos para uma

vaga, caso no qual o coeficiente de seleção será baixo. Outras organizações descobrem que têm poucos candidatos para uma vaga, de forma que seu coeficiente de seleção será alto. Por exemplo, se houver 100 candidatos para cada vaga, o coeficiente de seleção será $1/100$, enquanto que, se houver dois candidatos para cada vaga, o coeficiente de seleção será $1/2$. Baixos coeficientes de seleção produzem a máxima utilidade por permitirem que uma organização seja mais seletiva na contratação para preencher as vagas. No longo prazo, uma organização pode contratar pessoas melhores se tiver muitos candidatos dentre os quais escolher.

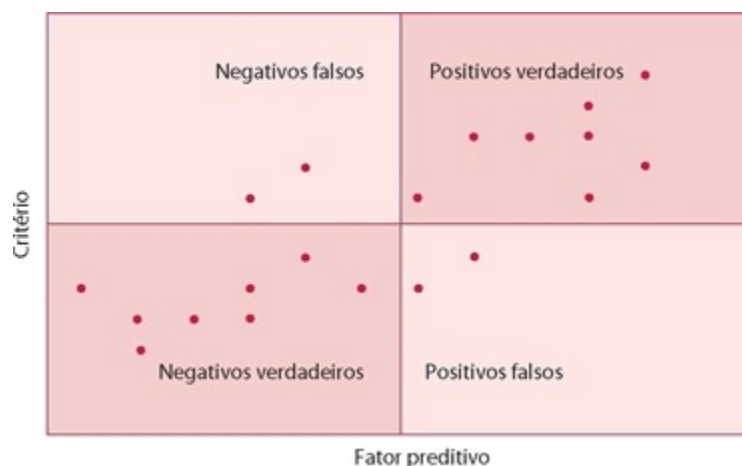
6.5.1.3 Validade

A validade de um método de seleção é a magnitude da correlação entre o método e o critério. Quanto maior for a correlação, maior será a precisão da projeção do critério pelo método de seleção. Quanto mais precisa for a projeção do critério, maior é a utilidade, já que esta se baseia em parte na melhoria da taxa de sucesso sobre o índice de aproveitamento.

6.5.1.4 Como os fatores preditivos válidos aumentam as possibilidades de sucesso

A [Figura 6.4](#) ilustra como o índice de aproveitamento, o coeficiente de seleção e a validade se combinam para aumentar a taxa de sucesso das pessoas contratadas. O gráfico representa o critério e as pontuações do fator preditivo para uma amostra fictícia de 20 candidatos a emprego. O eixo horizontal representa pontuações da variável do fator preditivo e o eixo vertical representa pontuações da variável do critério do desempenho no trabalho. Os candidatos individuais são representados pelos pontos no gráfico. Cada ponto mostra a pontuação do critério do fator preditivo para cada candidato.

Figura 6.4 Como um método de seleção válido aumenta a precisão da seleção



O índice de aproveitamento é representado pela linha horizontal que cruza o meio do gráfico. Os casos acima da linha são bem-sucedidos em relação ao critério e os casos abaixo da linha não são bem-sucedidos. A pontuação de corte para o fator preditivo é representada pela linha vertical que passa pelo centro do gráfico. Com uma abordagem de obstáculos múltiplos, uma pontuação de corte é escolhida para decidir quem é qualificado para a contratação e quem não é. No nosso exemplo, os candidatos que apresentarem uma pontuação mais elevada que a nota de corte para o fator preditivo (o lado direito da linha vertical) são contratados e os candidatos que apresentarem uma pontuação mais baixa que a nota de corte para o fator preditivo (o lado esquerdo da linha vertical) não são contratados. Na figura, metade dos candidatos tiveram pontuações do fator preditivo acima da nota de corte.

O gráfico é dividido em quatro quadrantes. O quadrante superior direito contém candidatos que seriam contratados se o fator preditivo

fosse utilizado e que teriam êxito no trabalho. Eles são identificados como *positivos verdadeiros*. O quadrante inferior direito contém candidatos que seriam contratados se o fator preditivo fosse utilizado, mas que não teriam êxito no trabalho. Eles são chamados de *positivos falsos*. O quadrante inferior esquerdo contém candidatos que não seriam contratados se o fator preditivo fosse utilizado e que não teriam êxito no trabalho. Eles são os *negativos verdadeiros*. Finalmente, o quadrante superior esquerdo contém candidatos que não seriam contratados se o fator preditivo fosse utilizado, mas que teriam êxito no trabalho. Eles são conhecidos como *negativos falsos*. No nosso exemplo, temos oito negativos verdadeiros, oito positivos verdadeiros, dois negativos falsos e dois positivos falsos.

Se um fator preditivo for válido, os pontos formarão uma elipse no gráfico. Isso produzirá uma projeção mais precisa do índice de aproveitamento se uma nota de corte do fator preditivo for utilizada para escolher os funcionários. O índice de aproveitamento da [Figura 6.4](#) é 50%, o que significa que metade dos candidatos terá sucesso no trabalho se forem contratados. Se as pontuações do fator preditivo forem utilizadas com a nota de corte mostrada no gráfico, oito pessoas terão êxito e duas não terão. Isso melhora a precisão da projeção do índice de aproveitamento de 50% a 80%, uma melhoria que reflete a utilidade potencial da seleção e pode ser substancial quando as condições forem favoráveis. Como observamos acima, a melhor situação ocorre quando o índice de aproveitamento é 50% e o coeficiente de seleção é baixo. Quanto maior for a validade, maior é a utilidade potencial da seleção científica.

Até agora vimos como os fatores preditivos válidos podem ajudar a identificar os candidatos que terão sucesso no trabalho, uma parte importante da utilidade, mas não a única. A outra importante questão diz respeito ao custo da condução do método de seleção e ao custo de uma seleção inadequada ou, em outras palavras o ganho da utilização do sistema de seleção *versus* o custo que determina a utilidade, com veremos em seguida.

6.5.2 Avaliação da utilidade da seleção científica

Apesar de um fator preditivo poder resultar na contratação de funcionários melhores, ele não é necessariamente a melhor opção para uma organização porque os custos de utilizar o fator preditivo podem exceder os benefícios. Para alguns tipos de trabalho braçal, por exemplo, não há muitos obstáculos em termos de habilidades ou treinamento necessário para realizar o trabalho e pode ser relativamente barato substituir um mau funcionário. Neste caso, seria difícil justificar a utilização de um dispendioso método de seleção, como um centro de avaliação. Com efeito, foi constatado que, até em fábricas, testes psicológicos têm menos chances de serem utilizados em trabalhos com poucos requisitos de habilidade e que requerem pouco treinamento (Wilk & Cappelli, 2003). Já trabalhos que resultam em um significativo investimento nos funcionários individuais justificam a utilização de dispendiosos métodos de seleção. Por exemplo, a Força Aérea dos Estados Unidos gasta milhões de dólares para treinar um piloto de caça, um fato que sem dúvida justifica o custo da utilização de dispendiosos procedimentos de seleção.

O conceito da utilidade que discutimos até o momento se concentra em identificar funcionários bem-sucedidos e malsucedidos. Também é possível conduzir análises de utilidade para verificar os tipos de melhorias de desempenho que podem ocorrer com a utilização de um método de seleção válido para escolher candidatos. Se um método de seleção for válido, podemos esperar que os indivíduos escolhidos por meio da aplicação desse método apresentarão em média um desempenho melhor no trabalho. Vários estudos demonstraram que os funcionários de melhor desempenho podem ser até 16 vezes mais produtivos que os funcionários de pior desempenho em trabalhos com produção quantificável, como o trabalho de operários de uma fábrica (Campbell, Gasser & Oswald, 1996). Se for possível calcular o valor monetário desse ganho de desempenho, podemos calcular a utilidade do uso de um método de seleção.

Várias abordagens têm sido sugeridas para a condução desse tipo de análise de utilidade (por exemplo, Raju, Burke & Normand, 1990), fundamentadas em equações matemáticas que proporcionam estimativas de ganho monetário resultante da utilização de um método de

seleção. As várias abordagens se baseiam nas próprias premissas e apresentam a própria variação das equações, e cada uma requer que se descubra a relação entre desempenho e ganho monetário. Para alguns trabalhos, isso pode ser relativamente fácil. Por exemplo, o desempenho de um vendedor pode ser traduzido no valor monetário das vendas fechadas. Já para outros trabalhos, não é tão fácil traçar essa relação. Como estimar o valor monetário do desempenho de um professor? Isso normalmente é feito solicitando que especialistas no assunto realizem avaliações subjetivas.

A melhor abordagem para a análise de utilidade tem sido muito discutida no campo da psicologia organizacional. Parte das discussões tem se voltado a investigar como as pessoas avaliam o valor monetário do desempenho no trabalho (Becker & Huselid, 1992). Esses autores se preocupam com a possibilidade de as pessoas não realizarem avaliações necessariamente precisas, fazendo com que as estimativas de utilidade sejam imprecisas. Outros autores observaram que as análises de utilidade deixam de levar em consideração todos os principais fatores envolvidos na utilidade (Russell, Colella & Bobko, 1993), resultando em ganhos estimados de certa forma exagerados. Em um exemplo, Boudreau (1983) discutiu como os maiores lucros resultantes de uma força de trabalho mais produtiva poderiam ter os impostos ajustados para calcular uma estimativa do verdadeiro ganho de utilidade.

Apesar de poder ser difícil calcular o ganho monetário que a seleção científica pode proporcionar às organizações, pesquisas demonstram que o ganho pode ser considerável. Van Iddekinge et al. (2009) estudaram os efeitos da utilização de um sistema de seleção científica sobre o desempenho financeiro de restaurantes individuais de uma rede de *fast food*. Os resultados demonstraram que os restaurantes que utilizaram o sistema de seleção da empresa tinham mais clientes satisfeitos e foram mais lucrativos que os outros.

A ideia de calcular a utilidade não se restringe à seleção de funcionários. Landy, Farr e Jacobs (1982) sugeriram que a abordagem também poderia ser utilizada para estimar o ganho monetário de outras práticas organizacionais, como dar aos funcionários um *feedback* sobre seu desempenho no trabalho. Se for possível estimar a melhoria de desempenho resultante de um procedimento como esse, também é possível calcular a utilidade em termos de ganhos monetários. No entanto, análises como essas teriam as mesmas limitações que as análises de utilidade empregadas para a seleção de funcionários.

Uma questão adicional deve ser observada no que se refere ao emprego da análise de utilidade. Procedimentos matemáticos como esses proporcionam uma estimativa teórica do ganho de desempenho resultante da contratação de pessoas mais capazes. Apesar de, teoricamente, pessoas mais capazes deverem apresentar um desempenho melhor, os ganhos esperados podem nunca se concretizar na prática. As organizações são sistemas sociais complexos que afetam o comportamento das pessoas de incontáveis maneiras. O desempenho no trabalho pode ser melhorado ou inibido por fatores tanto internos quanto externos às organizações. Como veremos ao longo deste livro, a capacidade de executar um trabalho não significa necessariamente que as condições e restrições organizacionais permitirão que essa capacidade se concretize. Uma pessoa capaz pode não apresentar um bom desempenho por não ter acesso aos equipamentos ou ao apoio necessário para isso. Até um operador altamente talentoso será improdutivo se seu maquinário for defeituoso ou estiver quebrado. Mesmo assim, a análise de utilidade tem seu valor por mostrar que os procedimentos de seleção podem beneficiar as organizações.

6.6 Diferenças internacionais nas práticas de seleção

As práticas de seleção variam muito entre organizações ou até entre filiais da mesma organização em diferentes países. Ryan, McFarland, Baron e Page (1999) realizaram um levantamento com gerentes de 959 organizações em 20 países para investigar suas práticas de seleção e, mais especificamente, os métodos de seleção utilizados. Os métodos mais populares e universalmente utilizados

foram a entrevista, a verificação de referências com ex-empregadores e o formulário de inscrição, mas não os testes psicológicos. Apesar de os testes de personalidade e de capacidade cognitiva serem os mais populares ao redor do mundo, foi constatada uma considerável diferença na frequência de sua utilização entre diferentes países. Os inventários biográficos e as entrevistas se mostraram mais populares na Grécia, ao passo que os testes foram mais populares na Bélgica e na Espanha. Zibarras e Woods (2010) conduziram um levantamento com 579 organizações britânicas para investigar suas práticas de seleção e comparou os resultados com organizações americanas. As empresas americanas tenderam mais a utilizar verificações de antecedentes, inventários biográficos, entrevistas não estruturadas e amostras de trabalho e menos a utilizar testes de aptidão.

Newell e Tansley (2001) observaram diferenças nas práticas de seleção entre os países, mesmo onde as situações e requisitos de trabalho eram similares, e verificaram que procedimentos muitas vezes menos válidos eram escolhidos em detrimento de procedimentos mais válidos. Eles sugeriram vários fatores sociais para explicar esse fenômeno. Em primeiro lugar, antes de os procedimentos de seleção poderem ser utilizados, os gestores devem saber de sua existência. Até relativamente pouco tempo atrás, a comunicação entre os gestores em diferentes países era limitada, de forma que informações sobre uma abordagem de seleção melhor descoberta em um país nem sempre eram conhecidas em outro. Apesar de a internet ter reduzido as limitações da distância física e fronteiras nacionais, ainda há barreiras linguísticas em muitos locais. Eleftheriou e Robertson (1999), em seu levantamento das práticas de seleção entre empresas gregas, descobriram que o custo e a falta de familiaridade explicavam o fato de os testes psicológicos não serem utilizados com mais frequência. Em segundo lugar, leis e regulamentações também influenciam a escolha dos procedimentos de seleção. Nos Estados Unidos, a legislação antidiscriminação determinou o modo como a seleção deve ser realizada (veja a seção a seguir, sobre questões legais). Em muitos países europeus, como a Alemanha e a Suécia, os sindicatos são bastante poderosos e influenciam os procedimentos de seleção muito mais do que nos Estados Unidos. Em terceiro lugar, os fatores econômicos também podem restringir as abordagens escolhidas. Em países menos abastados, avaliações dispendiosas não são uma opção. Por fim, há diferenças culturais em termos de valores e do que é considerado importante. Por exemplo, em alguns países, o êxito pessoal pode ser mais importante que símbolos de status. Nesses casos, a nota média na faculdade seria considerada mais importante que o status da instituição de ensino, enquanto o contrário pode ser verdadeiro em outros países.

6.7 Questões legais

Um valor cada vez mais aceito no mundo industrializado é que as organizações não devem ser discriminativas nas práticas que afetam os funcionários, como a contratação e a promoção. Muitos países já decretaram leis que protegem os direitos das pessoas de ações discriminativas por parte das organizações. Os grupos de pessoas protegidos por essas leis variam de um país ao outro – a maioria oferece proteção a mulheres e muitas visam proteger os negros. Um grupo tende a ser protegido por lei se representar uma minoria razoavelmente grande de um país e se os membros desses grupos são vítimas de discriminação. Dessa forma, em países com grandes minorias negras, os negros tendem a ser protegidos e, em países com poucos negros, essa proteção pode não ser prevista em lei.

Nesta seção, discutiremos as questões legais envolvidas na seleção de funcionários em alguns países. Apesar de os Estados Unidos liderarem o desenvolvimento da proteção jurídica contra a discriminação, muitos países não ficam atrás e alguns até ultrapassaram os americanos em certos aspectos. Esta seção compara como o problema da discriminação é solucionado nos Estados Unidos e em outros países.

6.7.1 Seleção legal nos Estados Unidos

Antes de 1964, nos Estados Unidos, a discriminação contra as minorias étnicas e mulheres era comum para muitas ocupações, particularmente as mais desejáveis e bem remuneradas. Em 1964, a Lei dos Direitos Civis mudou o modo como as organizações selecionavam os funcionários, expandindo as proteções jurídicas contra a discriminação e proporcionando um mecanismo para garantir seu cumprimento. Nos anos que se seguiram, a legislação estendeu a proteção jurídica a grupos não cobertos pela Lei dos Direitos Civis de 1964. A discriminação na contratação e em outras áreas que afetam diretamente os empregados ainda não foi completamente eliminada nos Estados Unidos, com mais de 146 mil processos federais e estaduais contra a discriminação abertos só em 2005 (Goldman, Gutek, Stein & Lewis, 2006). Mesmo assim, houve um enorme progresso nas últimas décadas.

A Lei dos Direitos Civis de 1964 proibiu a discriminação contra minorias e outros grupos no ambiente de trabalho e em outras áreas da sociedade americana. Legislações subsequentes e casos julgados pela Corte Suprema americana produziram um complexo e confuso conjunto de requisitos legais para a seleção de funcionários. A Lei dos Direitos Civis de 1991 foi uma tentativa de retificar parte da confusão produzida por anos de decisões por vezes conflitantes da Corte Suprema. A [Tabela 6.3](#) apresenta seis dos casos mais significativos julgados pela Corte Suprema e o principal resultado de cada um. Apesar de os princípios básicos da não discriminação serem simples, a implementação de um sistema de seleção de acordo com os requisitos legais nos Estados Unidos constitui um processo complicado. Isso se deve em parte aos requisitos em constante mudança do Congresso e da Corte Suprema e em parte às complexidades técnicas dos sistemas de seleção de funcionários.

Tabela 6.3 Seis importantes casos de discriminação decididos pela Suprema Corte americana e seus resultados

Caso	Resultado
<i>Griggs versus Duke Power</i> (1971)	Os métodos de seleção causadores de um impacto adverso devem ser válidos.
<i>Rowe versus General Motors</i> (1972)	A proteção jurídica contra a discriminação também se aplica a avaliações de desempenho.
<i>Albemarle Paper Company versus Moody</i> (1975)	As organizações devem aplicar rigorosos procedimentos de validação.
<i>Baake versus University of California</i> (1978)	As leis de discriminação protegem a todos e cotas para a admissão a programas de pós-graduação são ilegais.
<i>Wards Cove Packing Company versus Atonio</i> (1987)	Este caso dificultou para os indivíduos vencerem processos de discriminação e foi um impulsionador da Lei dos Direitos Civis de 1991.
<i>Price Waterhouse versus Hopkins</i> (1988)	As promoções não podem se basear em estereótipos relacionados ao sexo (por exemplo, exigir que uma funcionária do sexo feminino aja ou tenha uma aparência mais feminina).

A primeira questão que abordaremos é o conceito das *classes protegidas*. Apesar de a discriminação contra qualquer pessoa ser ilegal, certos grupos de pessoas são especificamente protegidos pela legislação. Esses grupos são chamados de **classes protegidas** e são compostos de pessoas que foram vítimas de discriminação no passado. Os negros, latinos, índios e mulheres constituem classes protegidas nos Estados Unidos. A [Tabela 6.4](#) apresenta as principais leis de discriminação federais americanas e os grupos específicos cobertos por elas. Atualmente, é ilegal discriminar com base em:

- ▶ idade;
- ▶ deficiências;
- ▶ nacionalidade;
- ▶ religião;
- ▶ cor;
- ▶ sexo;
- ▶ raça.

É possível que outros grupos se tornem classes protegidas no futuro, e estados americanos individuais são livres para oferecer proteção a grupos adicionais não cobertos pela legislação federal norte-americana. Por exemplo, a preferência sexual é incluída em alguns estados, e algumas organizações estenderam essa proteção mesmo apesar de isso não ser compulsório por lei.

Tabela 6.4 Legislação dos direitos civis nos Estados Unidos protegendo vários grupos

Legislação	Cobertura
Lei dos Direitos Civis de 1964	Sexo, nacionalidade, raça, religião
Lei da Discriminação Etária de 1967 (retificada em 1968)	Idade
Lei da Discriminação a Gestantes de 1978	Gravidez
Lei dos Americanos Portadores de Deficiências	Deficiências mentais e físicas

6.7.2.1 Diretrizes uniformes para a seleção de funcionários

Em 1978, o governo americano produziu um conjunto de diretrizes para a seleção legal chamado de Diretrizes Uniformes para a Seleção de Funcionários (25 de agosto de 1978). Apesar de originalmente elaboradas para serem aplicadas a órgãos públicos, as diretrizes acabaram sendo adotadas como práticas legais aceitáveis por todas as organizações. As diretrizes determinam vários importantes conceitos para a seleção e sugerem um procedimento pelo qual as organizações podem conduzir uma seleção de acordo com a lei. Elas proporcionam mais que apenas uma declaração de requisitos legais, orientando a maneira adequada de desenvolver um sistema válido de seleção de funcionários, oferecendo uma vantagem adicional à organização que as seguir.

Um dos conceitos mais importantes incorporados às Diretrizes Uniformes é o impacto adverso, que se refere ao impacto de uma

determinada prática de seleção sobre uma classe protegida. O impacto adverso normalmente é definido em termos de coeficientes de seleção da classe protegida e de um grupo de comparação (por exemplo, homens brancos). O impacto adverso ocorre quando a regra dos quatro quintos é violada, isto é, quando o coeficiente de seleção para a classe protegida for menor que 80%, ou quatro quintos, em relação ao grupo de comparação (Roth, Bobko & Switzer, 2006). Por exemplo, suponha que 60% dos candidatos do sexo masculino sejam selecionados. Nesse caso, as candidatas do sexo feminino seriam vítimas de um impacto adverso se menos de 48% delas (quatro quintos de 60%) fossem selecionadas (Tabela 6.5). A regra dos quatro quintos reconhece que um número igual de candidatos de cada grupo possível é improvável, de forma que o foco é na porcentagem de candidatos contratados e não no número de contratações.

Tabela 6.5 Aplicação da regra dos quatro quintos para a identificação do impacto adverso contra as mulheres

Caso 1: Nenhum impacto adverso contra as mulheres				
Sexo	Número de candidatos	Número contratado	Porcentagem contratada	Limiar dos quatro quintos
Masculino	100	60	60%	
Feminino	80	40	50%	48%
Não há impacto adverso porque 50% está acima do limiar de 48%.				

Caso 2: Impacto adverso contra as mulheres				
Sexo	Número de candidatos	Número contratado	Porcentagem contratada	Limiar dos quatro quintos
Masculino	100	60	60%	
Feminino	80	20	25%	48%
Há impacto adverso porque 25% está abaixo do limiar de 48%.				

Observação: No primeiro caso, 60% dos candidatos do sexo masculino e 50% das candidatas do sexo feminino foram contratados. Como 50% é mais que 4/5 de 60%, não há impacto adverso contra as mulheres. Já no segundo caso, 60% dos candidatos do sexo masculino, mas apenas 25% das candidatas do sexo feminino, foram contratados. Como 25% é menos que 4/5 de 60%, verifica-se um impacto adverso contra as mulheres.

O impacto adverso é um limiar para uma possível discriminação na seleção. Não é necessariamente ilegal utilizar um método de seleção que tenha um impacto adverso sobre uma classe protegida. Se um método ou procedimento de seleção tiver um impacto adverso, testes posteriores devem ser aplicados para determinar sua legalidade. Para ter validade legal, o método de seleção deve ser relevante ao trabalho, o que significa que deve avaliar um CHAO necessário para o sucesso no trabalho. Uma maneira de comprovar a relevância ao trabalho é demonstrar que um método de seleção constitui um fator preditivo válido de desempenho no trabalho.

Se as práticas de seleção produzirem um impacto adverso, uma organização deve se preparar para se defender de contestações legais. Tanto os testes de capacidade cognitiva quanto de força física tendem a apresentar um impacto adverso em alguns grupos e a utilização desses métodos só pode ser justificada se uma análise do trabalho demonstrar que esses atributos de fato constituem CHAOs necessários para o trabalho e se a validade dos testes for verificada. Uma organização que não realizar uma análise do trabalho e não utilizar métodos válidos de seleção arrisca utilizar procedimentos injustos aos grupos adversamente afetados. Apesar de ser legal exigir que as pessoas contratadas possuam os CHAO necessários para realizar um trabalho, é ilegal exigir CHAOs que não sejam necessários para o sucesso no trabalho.

6.7.2.2 Funções essenciais e acomodação razoável

A Lei dos Americanos Portadores de Deficiências de 1990 estendeu a proteção contra a discriminação a pessoas com deficiências e essa legislação resultou em dois conceitos. As funções essenciais, como vimos no Capítulo 3, se referem a CHAOs que constituem uma parte importante do trabalho. Por exemplo, digitar é uma função essencial para uma secretária, mas levantar objetos pesados não é. Pode

ser ilegal negar um emprego a uma pessoa deficiente com base em um CHAO que só se relaciona a funções não essenciais. A ideia é que tarefas raras, como uma secretária levantando objetos pesados, que requerem um CHAO que uma candidata em todos os outros aspectos competente não apresente, podem ser realizadas por outra pessoa.

O segundo conceito é o da acomodação razoável para um funcionário portador de deficiência. Uma organização deve providenciar todas as adaptações viáveis para possibilitar que uma pessoa deficiente execute o trabalho. Por exemplo, uma organização não deve recusar um emprego a um candidato em uma cadeira de rodas só porque ele precisa subir dois degraus para chegar ao ambiente de trabalho. Uma acomodação mínima e razoável seria disponibilizar uma rampa para que o cadeirante possa entrar no escritório sem muita dificuldade. Outra acomodação razoável seria disponibilizar ajuda para a execução de funções não essenciais para um trabalho. Ainda não se determinou com clareza quais outras ações são razoáveis e quais ações para ajudar um trabalhador portador de deficiência são difíceis ou dispendiosas demais para uma organização. Sem dúvida, processos judiciais futuros decidirão até que ponto as organizações devem se adaptar para proporcionar acomodações razoáveis aos funcionários deficientes.

6.7.2.3 Ação afirmativa

A ação afirmativa consiste em uma variedade de práticas que as organizações utilizam para aumentar o número de membros de classes protegidas em determinadas ocupações. Seu objetivo é amenizar as consequências desastrosas da discriminação cometida no passado em processos de contratação, permitindo que determinados grupos sejam aceitos em ocupações antes indisponíveis a eles. Kravitz (2008) traçou a distinção entre programas elaborados para aumentar o número de candidatos pertencentes a minorias e programas que davam um tratamento preferencial às minorias nas ofertas de emprego. O primeiro tipo de programa de melhoria de oportunidades aumenta o número de candidatos pertencentes a uma minoria por meio de iniciativas focadas em recrutamento (por exemplo, anúncios em mídias voltadas às minorias) ou oferecendo treinamento de forma que mais membros das minorias desenvolvam os CHAOs necessários para um trabalho. A ação afirmativa não é um sistema de cotas e não requer a contratação de pessoas que não possuam os CHAOs necessários. A Suprema Corte dos Estados Unidos tem se pronunciado repetidamente contra entidades que utilizam práticas como essas, exceto em circunstâncias extraordinárias (Kravitz, Harrison, Turner, Levine, Chaves, Brannick, Denning, Russell & Conard, 1997), como uma organização que tenha se recusado a utilizar práticas legais de seleção e que discrimina flagrantemente na contratação. Mesmo assim, a Suprema Corte também optou por não interferir na legislação da Califórnia que proibia a maioria das formas de tratamento preferencial, o que não significa, contudo, que outras formas de ação afirmativa tenham sido eliminadas.

Organizações americanas com mais de 50 funcionários e contratos públicos excedendo \$50.000 são obrigadas, por ordem executiva, a ter um programa de ação afirmativa. Esse requisito afeta a maioria das faculdades e universidades americanas, que recebem subsídios públicos para pesquisas. Já para a maioria das outras organizações, essa atividade é voluntária, apesar de alguns empregadores pegos utilizando práticas discriminativas terem sido obrigados, ou vivamente encorajados por ordem judicial, a adotar um programa de ação afirmativa para dar fim a suas práticas ilegais. A maioria das grandes organizações americanas pratica alguma forma de ação afirmativa, embora algumas o façam com mais rigor que as outras, destacando, principalmente em seus materiais impressos, o fato de serem empregadores que adotam a “Ação Afirmativa”.

A intenção de um programa de ação afirmativa é remediar o problema tão comum da discriminação. Esses programas devem ser implementados com cuidado por poderem ter efeitos prejudiciais involuntários sobre os grupos que foram criados para ajudar. Heilman e seus colegas descobriram que as mulheres que recebem tratamento preferencial na contratação podem ter uma visão negativa de si mesmas e de outras mulheres (Heilman, Kaplow, Amato & Stathabs, 1993) e essas visões negativas podem afetar negativamente a autoconfiança (Heilman & Alcott, 2001), um efeito que também foi verificado em candidatos pertencentes a minorias (Evans, 2003). Além

disso, uma pessoa contratada sob os princípios da ação afirmativa tende a ser vista como incompetente, e é difícil para os colegas superar esse estigma da ação afirmativa (Heilman, Battle, Keller & Lee, 1998). Pesquisas também verificaram efeitos adversos sobre os não beneficiários quando o tratamento preferencial é percebido como injusto (por exemplo, como uma discriminação reversa) (Heilman, McCullough & Gilbert, 1996).

Kravitz (2008) argumentou que os problemas com a ação afirmativa e a polêmica envolvendo o princípio se concentravam no tratamento preferencial. Os programas que se voltavam a outros aspectos da ação afirmativa se mostraram promissores e não apresentaram as mesmas desvantagens. Ele sugeriu que os programas de ação afirmativa deveriam se concentrar tanto em aumentar o número de candidatos de grupos minoritários quanto reter os funcionários pertencentes às minorias. Os candidatos podem ser atraídos por meio de um melhor trabalho de promoção da organização a candidatos das minorias e aumentando o banco de minorias que possuem os CHAOs necessários por meio de programas educacionais. A retenção pode ser obtida com programas visando melhorar o ambiente de trabalho e as experiências das minorias – por exemplo, oferecendo *mentoring* e treinamento e reduzindo as experiências negativas, como o *bullying* étnico. Kravitz observa que, para serem eficazes, esses programas devem ser disponibilizados a todos e não apenas às minorias. Por exemplo, um programa para reduzir a incivildade deve se concentrar na incivildade direcionada a todos, e não apenas contra as minorias. A vantagem de implementar programas inclusivos é que eles melhoram as experiências de trabalho para todos, e não apenas para as minorias.

6.7.3 Seleção legal fora dos Estados Unidos

Muitos países do mundo industrializado possuem legislações contra a discriminação similares às dos Estados Unidos. Alguns países são tão rigorosos quanto os Estados Unidos na garantia do cumprimento das leis antidiscriminação (como o Canadá e a África do Sul), ao passo que outros são mais complacentes (como a Austrália e a Inglaterra). Apesar de os americanos terem sido os pioneiros, outros países dão aos funcionários ainda mais proteção e estendem essa proteção a grupos adicionais não mencionados especificamente na legislação americana. O modo como diferentes países lidam com seus problemas de discriminação depende da natureza desses problemas e de sua sociedade. Em 1995, o Reino Unido instituiu a Lei da Discriminação Contra Portadores de Deficiências, muito parecida com a Lei dos Americanos Portadores de Deficiências. Como nos Estados Unidos, a lei depara com a resistência dos empregadores, especialmente aqueles que mantêm atitudes negativas em relação a portadores de deficiência e que têm pouco conhecimento sobre o que a legislação de fato implica (Jackson, Furnham & Willen, 2000).

O Canadá é bastante parecido com os Estados Unidos em termos de legislação e do rigor da garantia do cumprimento das leis, com a exceção de que o Canadá também rejeita legalmente a discriminação com base na preferência sexual, o que não acontece nos Estados Unidos. Para evitar problemas legais, as organizações que atuam no Canadá precisam seguir práticas parecidas às que seguiriam se operassem nos Estados Unidos. A Irlanda é uma sociedade mais homogênea que o Canadá e os Estados Unidos, com menos grupos minoritários de tamanho suficiente para exigir a proteção jurídica. Na Irlanda, a discriminação com base no sexo ou estado civil é ilegal, mas a lei não faz menção a negros ou outros grupos minoritários (Federação dos Empregadores Irlandeses, 1991).

Os países mencionados aqui, bem como o restante do mundo industrializado, têm endossado a ideia de que a seleção de funcionários deve se basear nos atributos individuais relevantes ao trabalho. Com essa abordagem, a pessoa contratada é a mais capaz de ter êxito no trabalho, o que promete eliminar a injustiça na seleção resultante de práticas discriminativas. Essa postura também deve ajudar as organizações a melhorar sua eficácia por meio da contratação do pessoal mais bem qualificado, independentemente de idade, cor, deficiência, sexo, nacionalidade, raça, religião, preferência sexual ou outras características pessoais irrelevantes para o sucesso no trabalho.

Resumo

Duas das funções mais importantes de qualquer organização são o recrutamento e a seleção de novos funcionários. Para permanecer eficaz, uma organização deve ter um bom suprimento de pessoal qualificado com os atributos ou CHAOs necessários para realizar o trabalho. A contratação de pessoas qualificadas envolve um procedimento de quatro passos:

- ▶ planejar a necessidade de novos funcionários;
- ▶ conseguir que pessoas adequadas se candidatem às vagas (recrutamento);
- ▶ decidir quem contratar (seleção);
- ▶ convencer as pessoas selecionadas a aceitar a oferta.

O planejamento da necessidade de novos funcionários requer a utilização de métodos de projeção, o que envolve comparar a necessidade de pessoas que apresentam determinados CHAOs com o número dessas pessoas que podem estar disponíveis na região. O planejamento futuro tendo em vista mudanças organizacionais e expansões das operações deve levar em consideração a disponibilidade de pessoas para preencher as posições necessárias. Negligenciar esses fatores pode resultar na incapacidade de encontrar as pessoas necessárias para executar uma importante função organizacional.

Convencer as pessoas a se candidatar às vagas pode ser uma tarefa difícil se houver escassez de pessoal qualificado. Com muita frequência o problema é convencer as pessoas certas a se candidatarem, já que pode haver um excedente de pessoas com determinadas habilidades e uma escassez de pessoas com outras habilidades. As organizações podem atrair os candidatos de várias maneiras, inclusive com a utilização de anúncios, de recrutadores e de serviços na internet.

A seleção científica envolve a utilização de métodos de seleção que se provaram capazes de prever o desempenho no trabalho. O desenvolvimento de um sistema de métodos de seleção válidos ou eficazes envolve um procedimento de cinco passos: os CHAOs são identificados por meio de uma análise do trabalho, os critérios são escolhidos, os fatores preditivos potenciais são selecionados, os fatores preditivos são validados com uma pesquisa e, finalmente, é realizada uma validação cruzada dos fatores preditivos com uma segunda amostra ou estudo.

Uma vez que a organização decide quem contratar, essa pessoa deve ser convencida a aceitar a oferta. Para isso, uma organização deve se certificar de oferecer salários e benefícios equivalentes aos oferecidos por outras organizações. Um procedimento que tem sido utilizado para assegurar uma melhor correspondência entre uma pessoa e um trabalho é a previsão realista do trabalho, que proporciona ao candidato informações precisas sobre o mesmo para ajudá-lo a decidir aceitar ou não a oferta de emprego.

A análise de utilidade é empregada para verificar os benefícios da utilização de um fator preditivo para contratar pessoas. Esse tipo de análise se baseia em fórmulas matemáticas que requerem uma estimativa do valor monetário de um bom desempenho no trabalho. Não há consenso entre os pesquisadores sobre a melhor maneira de conduzir uma análise de utilidade. Entretanto, os resultados das análises de utilidade têm demonstrado que a seleção científica pode resultar em benefícios substanciais para as organizações.

A seleção de funcionários não é apenas um processo científico mas também é um processo legal. A maioria dos países industrializados possui uma legislação contra práticas discriminativas de seleção. No Canadá e nos Estados Unidos, por exemplo, é ilegal discriminar com base em idade, cor, deficiência, sexo, nacionalidade, raça ou religião. Para evitar problemas legais, uma organização deve fundamentar suas decisões de seleção em fatores relevantes ao trabalho.

Estudo de caso

Este caso diz respeito ao desenvolvimento de um método incomum de avaliação para mensurar a aptidão artística dos funcionários. Ele foi conduzido pela dra. Anna Erickson, que recebeu seu doutorado em psicologia organizacional em 1995 pela Iowa State University e atuou como psicóloga organizacional para a SBC Communications Inc., um grupo proprietário de diversas companhias telefônicas, inclusive a Pacific Bell e a Southwestern Bell Inc. Na ocasião da condução deste projeto, seu papel na empresa era conduzir pesquisas de seleção, apesar de ela também ter elaborado *designs* nas áreas de análise do trabalho, avaliação de desempenho, planejamento para necessidades futuras de pessoal e levantamentos de opiniões de funcionários. Atualmente, ela é diretora de Pesquisa de *Marketing* e é responsável pela condução de estudos de preferência e reações do cliente a produtos e serviços oferecidos pelas companhias, como chamada em espera e identificação de chamadas. Não se trata de uma atribuição incomum para um psicólogo organizacional, já que os métodos e técnicas são praticamente os mesmos que os utilizados no trabalho de psicologia organizacional mais tradicional que discutimos neste livro.

Um tipo de funcionário contratado pela companhia telefônica é um artista de páginas amarelas encarregado de conceber o *design* dos anúncios para os clientes da empresa. A empresa decidiu expandir seus serviços de propaganda, o que demandava um nível mais elevado de talento artístico do que o necessário para meramente conceber *designs* de anúncios. Os superiores dos *designers* de anúncios foram solicitados a indicar pessoas para os novos cargos, mais artísticos, mas esse procedimento levou a controvérsias e a uma indisposição por parte do sindicato, que acusou a empresa de favoritismo. Claramente era necessário criar um novo procedimento que fosse visto como justo pelos funcionários e ao mesmo tempo proporcionasse um meio válido para escolher bons artistas.

O problema foi levado à dra. Erickson, mas infelizmente nenhuma avaliação existente para artistas pôde ser encontrada. Ela precisaria inventar um novo método de avaliação e ao mesmo tempo conquistar o apoio dos funcionários. Para atingir esse objetivo, ela reuniu uma força-tarefa composta de funcionários e gerentes. Ao mesmo tempo, ela estudou a literatura de pesquisas sobre criatividade e descobriu que, apesar da natureza aparentemente subjetiva da arte, os especialistas demonstram um alto grau de consenso na avaliação desse fator. Isso lhe deu a ideia de desenvolver um centro de avaliação no qual os avaliadores seriam membros do corpo docente do departamento de arte de uma renomada universidade.

O primeiro passo no desenvolvimento do centro foi conduzir uma análise do trabalho para identificar os CHAOS necessários para a atribuição. Os resultados indicaram a existência de dois importantes componentes a serem avaliados. Em primeiro lugar, o artista precisaria lidar com os clientes e, em segundo, ele ou ela precisaria realizar o trabalho criativo. A parte do atendimento ao cliente foi avaliada com uma entrevista estruturada, ao passo que a parte criativa foi avaliada solicitando que especialistas avaliassem a qualidade de um portfólio submetido pelo candidato e o desempenho do candidato em uma simulação. Todas as avaliações foram do tipo “cego”, isto é, o avaliador não sabia de quem era o trabalho sendo avaliado.

A força-tarefa foi unânime na aprovação desse procedimento de avaliação, atingindo a meta de neutralizar o ressentimento do sindicato. A dra. Erickson conduziu um estudo de validação para o centro de avaliação e constatou que o método previa muito bem a avaliação dos professores no que se refere à empregabilidade de seus estudantes de arte. Os estudantes avaliados como os mais capazes e mais aptos para o trabalho também foram os que apresentaram o melhor desempenho

no centro de avaliação, que já está sendo utilizado para fins de colocação e seleção na empresa. Este caso ilustra como os funcionários tendem a perceber uma seleção eficaz como um processo justo.

Questões para discussão

1. Por que era importante conquistar a aceitação dos funcionários para o novo centro de avaliação?
2. Você acha que a indicação dos superiores era uma maneira injusta de decidir quem seria promovido ao novo cargo?
3. De que outra forma esse centro de avaliação poderia ter sido validado?
4. Você consegue pensar em outras maneiras de mensurar a criatividade artística?

Na Prática

Mercado de trabalho para uma ocupação

Visite o *website* da O*NET, em <http://online.onetcenter.org>, e entre na seção “Find Occupation” (encontrar uma ocupação). Encontre uma ocupação e leia o resumo. Procure, no fim da página, a seção “Wages & Employment Trends” (tendências salariais e de empregabilidade). Escolha um estado e clique no botão GO. Escreva um breve texto comparando o estado escolhido com os Estados Unidos em geral em termos de salário e crescimento do número de pessoas necessárias.

Como as empresas lidam com a contratação de minorias

Escolha uma grande empresa (por exemplo, uma empresa da lista Fortune 500, como a General Motors ou a Verizon) e visite seu *website*. Faça uma pesquisa e elabore um relatório relacionando as estratégias utilizadas pela empresa para encorajar as minorias a se candidatar e de que maneiras a empresa mostra que valoriza a diversidade em sua força de trabalho.

Treinamento

[Introdução](#)

[7.1 Avaliação de necessidades](#)

[7.2 Objetivos](#)

[7.3 Design do treinamento](#)

[7.4 Condução de um programa de treinamento](#)

[7.5 Avaliação de um programa de treinamento](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Relacionar os passos envolvidos no desenvolvimento e implementação de um programa de treinamento em uma organização;
- ▶ Descrever como a avaliação de necessidades é conduzida;
- ▶ Explicar os vários fatores que afetam o aprendizado e a transferência do treinamento;
- ▶ Discutir os vários métodos de treinamento, inclusive suas vantagens; ▶ Discutir como o treinamento é avaliado.

Introdução

Se você aceitar um emprego em uma grande organização, é quase certo que passará por algum tipo de programa de treinamento formal. Até pessoas com nível universitário precisam de orientação adicional para executar a maioria dos trabalhos e até os trabalhos mais simples requerem treinamento. Por exemplo, todo funcionário de um restaurante do McDonald's é treinado. A pessoa que faz batatas fritas aprende a maneira certa de fritar as batatas e um gerente recebe centenas de horas de treinamento, na maior parte em uma sala de aula. Há muito a ser aprendido para conseguir realizar bem a maioria dos trabalhos. Tendências futuras sugerem que a necessidade de treinamento aumentará na maioria das ocupações, à medida que elas se tornam cada vez mais tecnicamente orientadas.

O treinamento constitui uma das principais atividades da área de recursos humanos tanto de grandes quanto de pequenas organizações e tanto no setor privado quanto público ao redor do mundo, além de constituir uma atividade necessária tanto para funcionários novos quanto

para funcionários experientes. Os novos funcionários devem aprender como executar seus trabalhos, ao passo que os funcionários experientes devem aprender a acompanhar as mudanças e a melhorar seu desempenho. Em muitas organizações, uma pessoa não será considerada para uma promoção enquanto um determinado treinamento não tiver sido concluído e determinadas habilidades não tiverem sido dominadas. O aprendizado em muitas ocupações é um processo interminável, que não chega ao fim depois de um determinado nível de instrução.

Cinco passos são necessários para assegurar a eficácia dos programas de treinamento organizacional, como mostra a [Figura 7.1](#). O primeiro passo de um programa de treinamento é conduzir uma *avaliação de necessidades* para decidir quem precisa de treinamento e que tipo de treinamento é necessário. O segundo passo é determinar objetivos para esclarecer as metas do treinamento. O terceiro passo é projetar o programa de treinamento. O quarto passo é dar o treinamento aos funcionários escolhidos de acordo com a avaliação das necessidades. Por fim, o último passo é avaliar o treinamento para se certificar de que seus objetivos foram atingidos. Se o treinamento foi ineficaz, o processo deve ser repetido até um programa eficaz ser concebido. Cada passo deve se fundamentar no passo que o precede.

Figura 7.1 Cinco passos do desenvolvimento de um programa de treinamento eficaz



Neste capítulo, apresentaremos todos os cinco passos do processo de treinamento. Todos os passos, com exceção da execução do treinamento, pertencem ao campo da psicologia organizacional. A maior parte do treinamento é conduzida por instrutores profissionais especializados em sua execução. Os psicólogos organizacionais muitas vezes ficam nos bastidores, ajudando a projetar o treinamento que será efetivamente executado por outras pessoas. A maioria dos programas de treinamento conduzidos nas organizações, contudo, não envolvem psicólogos organizacionais.

7.1 Avaliação de necessidades

Uma **avaliação de necessidades** é conduzida para decidir quais funcionários precisam ser treinados e qual deveria ser o conteúdo do treinamento (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003). É muito frequente desperdiçar recursos treinando as pessoas erradas ou ensinando o conteúdo errado. Uma avaliação de necessidades pode assegurar que os recursos sejam bem alocados nas áreas nas quais foi constatada uma necessidade de treinamento.

De acordo com Goldstein (1993), a avaliação de necessidades deve se concentrar em três níveis: a organização, o trabalho e a pessoa. O *nível da organização* diz respeito aos objetivos da organização e como eles são atingidos por meio do desempenho dos funcionários. Uma análise dos objetivos da organização pode revelar indícios do tipo de treinamento necessário. Por exemplo, se uma organização tiver como meta a minimização dos acidentes de trabalho, pode parecer razoável treinar os funcionários em princípios de segurança no ambiente de trabalho. Se a meta for maximizar a produtividade, o treinamento poderia envolver princípios de eficiência na produção.

O *nível do trabalho* diz respeito à natureza das tarefas envolvidas em cada ocupação. Uma análise do trabalho pode ser utilizada para identificar as principais tarefas e, em seguida, os CHAOs necessários para cada tarefa. A partir da lista de CHAOs, uma série de necessidades de treinamento pode ser especificada. Por exemplo, um policial deve conhecer os procedimentos para uma detenção legalmente defensável, e um treinamento poderia ser providenciado pela organização para reforçar esse conhecimento.

O *nível da pessoa* diz respeito à capacidade dos candidatos ou funcionários de realizar as tarefas que o trabalho implica, avaliando os CHAOs das pessoas e não das ocupações. Uma comparação dos CHAOs entre os CHAOs dos trabalhos e dos funcionários individuais indica as áreas de maior necessidade potencial de treinamento. Um plano de desenvolvimento de funcionários pode ser criado para cada colaborador tanto para remediar áreas de deficiência de conhecimento e habilidade quanto para aprimorar ambos, permitindo que o funcionário assuma responsabilidades adicionais ou seja promovido.

Até agora discutimos a avaliação de necessidades do ponto de vista do que deveria ser incluído no programa de treinamento de uma organização. Essa abordagem, no entanto, não diz nada sobre o conteúdo de um programa de treinamento que já pode estar sendo implementado. Ford e Wroten (1984) desenvolveram um procedimento para verificar a extensão na qual um programa de treinamento atende as necessidades do mesmo. Esse procedimento é de certa forma parecido com uma análise do trabalho, só que analisa o treinamento e não o trabalho. Para conduzir uma análise como essa, especialistas examinam o conteúdo de um programa de treinamento e compilam uma lista dos CHAOs cobertos. Um grupo distinto de especialistas examina a lista de CHAOs e pontua a importância de cada um para o trabalho em questão. Esse procedimento pode identificar até que ponto os componentes do programa correspondem às necessidades de treinamento para o trabalho. Programas podem ser adotados ou ajustados com base nos resultados desse procedimento.

Apesar da importância da avaliação de necessidades, as organizações não a utilizam com frequência. Um levantamento conduzido com mil grandes empresas privadas dos Estados Unidos revelou que apenas 27% utilizam algum tipo de avaliação de necessidades antes de conduzir um treinamento para seus gestores (Saari, Johnson, McLaughlin & Zimmerle, 1988). Com muita frequência recursos são desperdiçados porque uma avaliação de necessidades que poderia ter redirecionado um treinamento acaba nunca sendo realizada. Uma avaliação de necessidades bem conduzida pode ajudar as organizações a se beneficiarem ao máximo de seus recursos de treinamento.

7.2 Objetivos

Um dos passos mais importantes do desenvolvimento de um programa de treinamento é a definição de objetivos. A menos que o objetivo do treinamento seja claro, é difícil projetar um programa para atingi-lo. Uma parte desse passo é definir os critérios para o sucesso do treinamento. Os objetivos do treinamento se baseiam em critérios e devem incluir o que o treinando deveria ser capaz de fazer ou saber após o treinamento. O critério do treinamento é uma declaração especificando como o atingimento do objetivo do treinamento pode ser avaliado. Por exemplo, o objetivo da aquisição de conhecimento pode ser avaliado verificando se os treinandos são capazes de satisfazer um critério de, digamos, atingir uma nota de corte em um teste de conhecimento.

Os critérios servem como a base para o *design* de um treinamento organizacional. Uma vez determinado o critério do treinamento, é possível projetar o treinamento apropriado para atingi-lo. Os critérios também servem como os padrões em relação aos quais os programas de treinamento podem ser avaliados, o que discutiremos na seção sobre a avaliação do treinamento. Os objetivos do treinamento devem se fundamentar nos resultados da avaliação de necessidades.

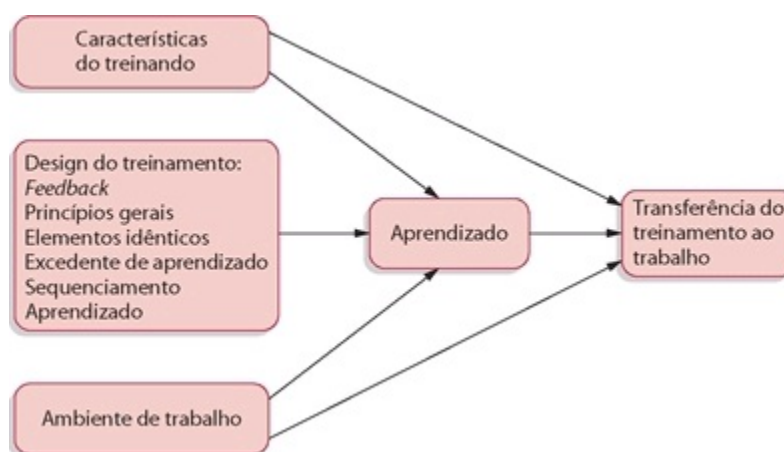
7.3 Design do treinamento

A maior parte do treinamento organizacional é conduzida com base na expectativa de que os funcionários aplicarão no trabalho o que aprenderam. Isso é chamado de transferência do treinamento. A transferência é afetada por uma série de fatores tanto do ambiente de

trabalho quanto do treinamento em si, e não é possível garantir que o treinamento sempre seja transferido (Taylor, Russ-Eft & Taylor, 2009). Diferenças individuais nas características entre os treinandos também constituem um importante fator na transferência do treinamento. A [Figura 7.2](#) apresenta um modelo de transferência desenvolvido por Baldwin e Ford (1988), que descreve como as características do *design* do treinamento podem afetar a extensão do aprendizado dos treinandos e, por sua vez, até que ponto o treinamento será transferido ao trabalho. Além disso, eles observaram que diferenças individuais entre os treinandos e as características do ambiente de trabalho também constituem importantes influências.

Nesta seção, analisaremos os fatores do *design* do treinamento que afetam tanto o aprendizado quanto a transferência. Além disso, apresentaremos oito técnicas populares utilizadas para executar o treinamento. Este pode ter uma série de formatos diferentes, desde uma aula expositiva relativamente passiva até uma simulação extremamente envolvente. No primeiro caso, o treinando assiste a uma apresentação, ao passo que, no último caso, ele ou ela tem a chance de praticar a nova habilidade. Cada um dos oito métodos é útil para algumas situações de treinamento.

[Figura 7.2](#) Este modelo de transferência do treinamento mostra como as características do treinando, do programa de treinamento e do ambiente de trabalho afetam o aprendizado e a transferência do treinamento



7.3.1 Características do treinando

Diferenças individuais entre as pessoas, tanto em termos de aptidões quanto de motivação, são fatores importantes do aprendizado (Herold, Davis, Fedor & Parsons, 2002). Nem todas as pessoas são igualmente capazes de aprender tarefas específicas – uma pessoa pode ser mais capaz de aprender tarefas cognitivas, enquanto outra pode ser mais habilidosa com tarefas motoras. Dessa forma, alguns indivíduos são acadêmicos versados, enquanto outros são atletas de classe mundial. Essas diferenças são importantes para determinar o *design* do treinamento, já que nem todas as pessoas possuem a mesma capacidade de aprender uma determinada tarefa e o treinamento deve reconhecer essas diferenças.

Bunker e Cohen (1977) estudaram a eficácia de um programa de treinamento projetado para ensinar os fundamentos da eletrônica teórica aos funcionários de uma companhia telefônica. A aptidão matemática de cada treinando foi examinada antes do treinamento e o conhecimento de eletrônica foi avaliado antes e depois do processo. Os resultados mostraram que os treinandos com o maior nível de aptidão matemática foram os que mais aprenderam no treinamento. Para garantir o atingimento de um dado nível de conhecimento por todos os treinandos, mais treinamento seria necessário para os treinandos com pouca aptidão matemática. Uma boa estratégia de treinamento é dar a cada treinando individual o volume de treinamento necessário para que ele atinja o critério do treinamento, o que pode implicar que

algumas pessoas receberão mais treinamento do que outras.

A aptidão não é a única característica individual dos treinandos que pode afetar os resultados do treinamento. Atitudes e motivação também podem afetar os resultados tanto do treinamento quanto no trabalho (Noe & Schmitt, 1986). As pessoas que não desejam aprender provavelmente não se beneficiarão muito de um programa de treinamento. Um dos fatores mais importantes que devem ser levados em consideração é como motivar os funcionários para se empenharem ao máximo em uma situação de treinamento. Isso pode ser feito oferecendo recompensas externas para a conclusão bem-sucedida do treinamento (por exemplo, uma promoção) ou instigando o interesse dos treinandos pelo treinamento. Colquitt, Le Pine e Noe (2000) conduziram uma metanálise de estudos de motivação e descobriram que, como não é de se surpreender, a motivação se relaciona, de maneira consistente, à transferência do treinamento, bem como a boas atitudes do funcionário.

A melhor maneira de aprender um novo conteúdo também difere de uma pessoa à outra. Algumas pessoas aprendem melhor com uma aula expositiva, ao passo que outras absorvem melhor o conteúdo com materiais escritos. A capacidade e a preferência das pessoas no que se refere a diferentes tipos de treinamento são fatores importantes e devem ser levadas em consideração sempre que possível. As pessoas que não leem bem devem ser treinadas com abordagens faladas, e outras, que gostam de estudar e refletir sobre o conteúdo, podem se beneficiar melhor de um manual escrito.

7.3.2 Fatores do *design* que afetam a transferência do treinamento

O modelo da transferência do treinamento apresentado na [Figura 7.2](#) especifica cinco fatores do *design* que afetam a transferência e que devem ser levados em consideração na elaboração de um programa de treinamento. A utilização apropriada desses fatores maximizará as chances de transferência e ignorá-los pode resultar em um programa de treinamento incapaz de influenciar o comportamento dos funcionários no trabalho.

7.3.2.1 *Feedback*

O *feedback* é um importante componente do aprendizado. Sem algum tipo de retorno, é difícil que este ocorra. O *feedback* deve ser incorporado ao treinamento de acordo com as circunstâncias, de forma que o treinando saiba se de fato está aprendendo o conteúdo correto.

Um treinamento que objetiva transmitir informações ou conhecimento pode incorporar o *feedback* de duas maneiras. Para começar, é possível aplicar um teste para avaliar a compreensão das informações. Em segundo lugar, os treinandos podem fazer perguntas ao instrutor. Os dois procedimentos constituem uma parte regular da maioria dos cursos universitários. Um treinamento que objetiva ensinar uma habilidade deve permitir que os treinandos pratiquem a nova habilidade e recebam *feedback* à medida que aprendem. Por exemplo, um curso de direção deve permitir que a pessoa dirija um automóvel com um instrutor que esteja lhe dando *feedback*. Nesse caso, o *feedback* também é incorporado à tarefa em si, já que os treinandos sabem se estão conseguindo se manter na faixa certa da rua e se estão dirigindo em linha reta.

7.3.2.2 Princípios gerais

De acordo com o conceito dos princípios gerais, o treinamento deve ensinar por que algo é feito e não apenas como algo deve ser feito.

Muitos programas de treinamento incluem uma seção sobre os princípios que fundamentam o conteúdo ensinado. No caso de um curso de informática, pode haver uma introdução sobre os princípios da computação e *design* de *software*. Essa apresentação deve ser breve e relativamente geral, mas deve dar aos treinandos uma ideia do que é um computador e de como ele funciona. O objetivo de ensinar os princípios gerais é que isso proporciona um quadro de referência para o aprendizado. Constatou-se que a inclusão dos princípios gerais, quando apropriado, melhora o aprendizado (Baldwin & Ford, 1988).

7.3.2.3 Elementos idênticos

Para que um programa de treinamento tenha uma boa transferência, ele deve incluir elementos idênticos, o que significa que as reações na situação de treinamento são idênticas às reações em uma situação de trabalho. Isso também quer dizer que os estímulos recebidos pela pessoa serão idênticos nos dois ambientes; quanto mais próxima for a correspondência tanto das reações quanto dos estímulos, mais fácil será para os treinandos aplicarem o que aprenderam no treinamento ao ambiente de trabalho.

Um simulador de voo é um recurso de treinamento que se beneficia do conceito dos elementos idênticos. Um simulador de voo permite que o treinando pilote um avião sem sair do chão. Existem dois tipos de simuladores de voo: de alta fidelidade e de baixa fidelidade. O simulador de alta fidelidade é extremamente realista e pode ser constituído de uma cabine de uma aeronave real montada em uma plataforma móvel que simula os movimentos do avião. Os movimentos do simulador correspondem aos movimentos dos controles. Se a pessoa puxar o manche para trás, por exemplo, a frente da cabine se inclina para cima. O melhor exemplo de um simulador de baixa fidelidade é um jogo de computador que simula o voo. Apesar de esses jogos de simulação de baixa fidelidade não incluírem todos os elementos de uma aeronave real, muitos dos elementos são autênticos. Por essa razão, a Marinha dos Estados Unidos utiliza jogos como esses para ajudar a treinar seus pilotos em alguns aspectos da pilotagem. Para completar o treinamento, contudo, eles devem utilizar simuladores de alta fidelidade. O simulador proporciona um treinamento que apresenta uma boa transferência em situações reais de voo devido à presença de muitos elementos idênticos.

7.3.2.4 Excedente de aprendizado

O excedente de aprendizado diz respeito a proporcionar ao treinando atividades práticas além do necessário para atingir um critério de sucesso no treinamento. A ideia é que a pessoa primeiro aprenda o conteúdo e depois exceda em seu aprendizado. Por meio do excedente de aprendizado, o treinando consolida o novo conhecimento ou habilidade, desenvolvendo a capacidade de aplicar o que aprendeu sem a necessidade de muita reflexão. Com isso, o treinando adquire o automatismo, o que significa que uma tarefa (por exemplo, dirigir um carro ou andar de bicicleta) pode ser realizada naturalmente, sem que a pessoa precise monitorar mentalmente ou prestar atenção ao próprio desempenho. Isso resulta em um desempenho muito mais eficaz e deve ser a meta de grande parte do treinamento organizacional (Ford & Kraiger, 1995).

Os atletas praticam suas habilidades excedendo o aprendizado até atingir o automatismo. No atletismo, as ações muitas vezes são tão complexas e realizadas em tão pouco tempo que não é possível pensar em todos os elementos.

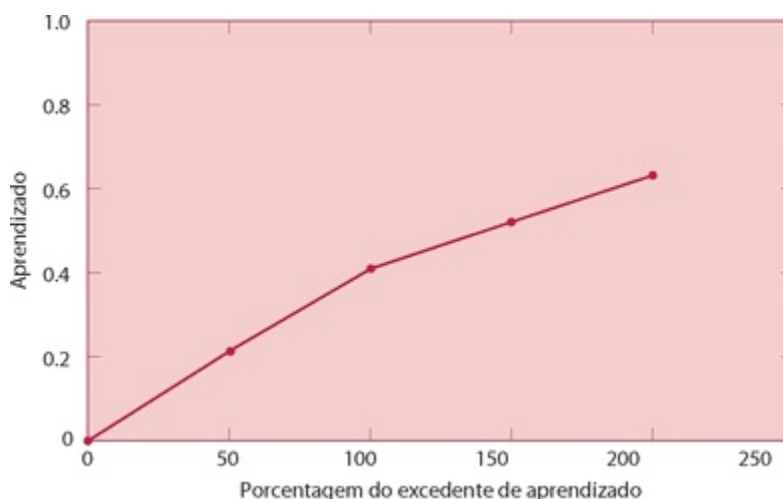
Elementos aprendidos em excesso são realizados automática e rapidamente. No trabalho, o mesmo princípio pode ser aplicado e as habilidades aprendidas em excesso podem ser utilizadas quando não há tempo suficiente para pensar sobre como uma tarefa deve ser realizada. Por exemplo, em um pronto-socorro hospitalar, há pouco tempo para pensar sobre cada tarefa que precisa ser realizada para salvar a vida de uma pessoa. Os equipamentos devem ser utilizados rápida e automaticamente quando um paciente está em condição crítica.

O excedente de aprendizado pode ser incorporado ao treinamento por meio da prática e da repetição. O treinamento de informações e conhecimento pode incluir a repetição de importantes conceitos para assegurar que a pessoa exercite as informações aprendidas. Testes também possibilitam que a pessoa exercite o conhecimento coberto pelo treinamento, ajudando o treinando a consolidar o aprendizado. No caso de habilidades manuais, prática suficiente deve ser incorporada ao treinamento para proporcionar o excedente de aprendizado. Não basta permitir que a pessoa pratique a habilidade até que a realize corretamente uma vez; e a prática repetida é necessária para proporcionar o excedente de aprendizado. Quanto mais o treinando tem a chance de praticar, mais chances ele tem de aplicar o que aprendeu no trabalho.

Driskell, Willis e Copper (1992) conduziram uma metanálise de estudos sobre o excedente de aprendizado, analisando o ganho de desempenho como uma função do excedente de aprendizado. O excedente foi definido como a prática na sessão de treinamento que teve continuidade depois que os treinandos atingiram o critério mínimo para aprender a tarefa. O excedente de aprendizado nesses estudos variou de 0% (nenhum excedente) a 200% (duas vezes o tempo de treinamento depois que o critério foi atingido em comparação com o tempo antes do atingimento do critério). Se levou 2 horas de treinamento para o treinando atingir o critério, um excedente de aprendizado de 200% implicaria 4 horas adicionais de treinamento. A [Figura 7.3](#) resume os resultados. Quanto mais elevado for o excedente de aprendizado (eixo horizontal), maior é o aprendizado (eixo vertical). É necessário manter em mente, contudo, que a maioria dos estudos incluídos nessa metanálise se voltaram a investigar o aprendizado de curto prazo, no qual o tempo entre o treinamento e a avaliação do aprendizado não era superior a uma semana. Além disso, o excedente de aprendizado ocorreu em uma única sessão de treinamento.

[Figura 7.3](#) O aprendizado é melhorado pelo excedente de aprendizado no treinamento. O aumento do tempo de treinamento após o critério inicial ter sido atingido melhorará o aprendizado

Fonte: DRISKELL, J. E.; WILLIS, R. P.; COPPER, C. "Effect of Overlearning on Retention", *Journal of Applied Psychology*, 77, 615-622, 1992.



Rohrer, Taylor, Pashler, Wixted e Cepeda (2005) compararam a retenção do conteúdo aprendido no curto prazo (1 semana) e no longo prazo (9 semanas) e descobriram que, apesar de os treinandos submetidos ao excesso de aprendizado terem retido mais conteúdo no decorrer do estudo, praticamente todo o ganho inicial desapareceu até a nona semana. Eles sugeriram que o problema da duração da retenção pode ser solucionado incorporando um treinamento espaçado, que proporciona prática adicional ao longo de períodos estendidos e não toda a prática em uma única e longa sessão de treinamento. Discutiremos o treinamento espaçado em seguida.

7.3.2.5 Sequenciamento das sessões de treinamento

O sequenciamento das sessões de treinamento envolve dois aspectos: *em parte versus do todo* e *compacto versus espaçado*. O treinamento em partes se refere a segmentar a tarefa em seus componentes constitutivos, que são aprendidos um por vez. Depois que os componentes são aprendidos, a tarefa inteira é ensinada como um todo. O treinamento do todo ocorre quando a tarefa inteira é ensinada de uma vez, ao invés de segmentá-la em componentes individuais.

O treinamento em partes é mais eficaz que o treinamento do todo quando as tarefas são complexas demais para serem aprendidas de uma vez só. Seria difícil aprender a jogar golfe ou tênis utilizando a abordagem do todo e, nesse caso, seria melhor aprender um aspecto do jogo por vez, como a tacada no golfe ou o saque no tênis. Seria muito difícil se concentrar em todos os aspectos do jogo. Aprender a andar de bicicleta, por outro lado, é uma atividade ensinada como um todo. Normalmente não se aprende os componentes separadamente, como pedalar e manejar o guidom.

O treinamento compacto implica sessões de treinamento longas e que ocorrem em um período de tempo relativamente curto. O treinamento espaçado significa que as sessões de treinamento são relativamente curtas e distribuídas ao longo do tempo. “Compacto” e “espaçado” são termos relativos que podem ser utilizados para se referir a alguns programas de treinamento como sendo mais compactos ou espaçados do que outros. Um programa de treinamento composto de sessões de 1 hora por dia durante 10 dias é mais espaçado que um programa que inclui uma única sessão de treinamento de 10 horas de duração.

O treinamento compacto pode ser bastante eficiente, de forma que muitas vezes é utilizado para o treinamento organizacional, quando é mais fácil permitir que o treinando se ausente um dia do trabalho para receber treinamento do que 1 hora por dia durante 8 dias. Em muitas ocupações, uma pessoa precisaria ser encontrada para substituir o treinando enquanto ele estiver em treinamento, e pode ser difícil encontrar um substituto por uma hora por dia, além de poder ser necessário pagar um dia inteiro para substituir o treinando por 1 hora. Além disso, um tempo de transporte considerável pode ser necessário para chegar ao local de treinamento, que pode até ser em outra cidade. Por essas razões práticas, o treinamento compacto é utilizado com frequência.

Por outro lado, o treinamento espaçado pode ser mais eficaz no longo prazo que o treinamento compacto, resultando em um aprendizado melhor (Cepeda, Pashler, Vul, Wixted & Rohrer, 2006). Ademais, o intervalo mais eficiente de espaçamento depende do período no qual as pessoas precisam reter as informações. Em uma série de experimentos, Cepeda e seus colegas manipularam o tempo de espaçamento entre as sessões de treinamento e avaliaram a retenção do material aprendido por um período de até um ano depois. Eles descobriram que o espaçamento ideal era determinado de acordo com o tempo no qual o conteúdo precisaria ser retido, de forma que intervalos mais longos se provaram mais eficazes para a retenção de longo prazo. Eles sugeriram que pode ser necessário espaçar as sessões de treinamento ao longo de semanas e até meses para maximizar a eficácia do *design* do treinamento (Cepeda, Coburn, Rohrer, Wixted, Mozer & Pashler, 2009; Cepeda, Vul, Rohrer, Wixted & Pashler, 2008). Esses resultados são mais relevantes para conhecimentos e habilidades das quais um funcionário precisa, mas que não utiliza regularmente – por exemplo, primeiros socorros ou reanimação cardiopulmonar. Nesses casos, um treinamento de reciclagem pode ser dado periodicamente. Para conhecimentos e habilidades regularmente utilizados no trabalho, sessões de reciclagem espaçadas podem não ser necessárias.

Pelo menos parte do problema com o treinamento compacto é que ele pode ser entediante, o que prejudica o aprendizado, e há limites para o tempo durante o qual uma pessoa consegue aprender antes de ficar exausta. Imagine aprender a jogar tênis em sessões de 10 horas. A fadiga impossibilitaria o treinando de se beneficiar ao máximo do treinamento. Mesmo no caso de tarefas mentais, uma pessoa não é eficiente quando está cansada. Qualquer estudante que já tenha passado noites em claro estudando para uma prova sabe que o treinamento compacto nem sempre é o melhor procedimento.

7.3.3 Ambiente de trabalho

O treinamento em organizações é realizado no contexto de um complexo ambiente de trabalho. A aplicação ou não, no trabalho, das habilidades aprendidas no treinamento depende em grande parte do ambiente do trabalho. O simples fato de a organização proporcionar o treinamento não significa que os funcionários ou seus superiores diretos favorecerão a transferência do treinamento ao trabalho. Não é incomum para os superiores diretos de funcionários de nível mais baixo dizerem a seus subordinados que os novos procedimentos ou habilidades aprendidas no treinamento não devem ser utilizados em seus departamentos. Ambientes favoráveis, nos quais a aplicação dos princípios aprendidos é incentivada pelos superiores diretos e outras pessoas, resultam na motivação do funcionário para aprender e em uma maior transferência do treinamento (Machin & Fogarty, 2003). Se não contar com o apoio dos funcionários e de seus superiores, nem o melhor treinamento será capaz de produzir os efeitos pretendidos. Conquistar esse apoio é um problema complexo que vai além da elaboração adequada do treinamento.

Outra questão diz respeito ao funcionário ter ou não a oportunidade de aplicar o que aprendeu no treinamento. Por exemplo, os funcionários podem ser treinados na utilização de um novo sistema informatizado, mas o sistema pode não estar disponível para eles no trabalho, o que significa que o treinamento não produzirá efeito algum. Esse problema nos remete de volta à ideia da avaliação de necessidades. As pessoas não devem receber treinamento em uma área que não encontrariam na prática no trabalho.

7.3.4 Métodos de treinamento

Muitos métodos diferentes de treinamento estão disponíveis. Como cada um tem suas vantagens e limitações, não existe um método de treinamento melhor que os outros e todos podem ser eficazes na situação certa (Callahan, Kiker & Cross, 2003). Como já observamos, diferentes indivíduos podem aprender melhor com diferentes abordagens. Os melhores programas de treinamento são flexíveis e podem ser adaptados de acordo com o treinando e com o conteúdo do treinamento.

Nesta seção, apresentaremos oito métodos diferentes utilizados com frequência no treinamento organizacional. Esses métodos podem ser utilizados em combinação, já que um bom programa de treinamento pode precisar se beneficiar dos pontos fortes de diferentes métodos para diferentes aspectos do treinamento. Por exemplo, o treinamento de pilotos pode envolver muitos desses métodos, se não todos. O aprendizado de tarefas complexas pode requerer a utilização de uma variedade de abordagens. A [Tabela 7.1](#) apresenta os oito métodos e resume as principais vantagens de cada um deles.

Tabela 7.1 Vantagens dos oito métodos de treinamento

Fonte: Adaptado de BORMAN, W. C.; PETERSON, N. G.; RUSSELL, T. L. "Selection, Training, and Development of Personnel". In: SALVENDY; G. (Ed.). *Handbook of Industrial Engineering*. New York, NY: John Wiley & Sons, 1992.

Método	Vantagens
Instrução audiovisual	O conteúdo apresentado não poderia ser visto ou ouvido de outra maneira
	Treinamento de muitas pessoas ao mesmo tempo

Autoinstrução	<i>Feedback</i> imediato aos treinandos
	Ritmo individualizado de acordo com as necessidades de cada treinando
Conferência	<i>Feedback</i> aos treinandos
	Alto nível de envolvimento do treinando
Aula	Econômico
	Bom método de transmissão de informações
Modelagem	Alto nível de <i>feedback</i>
	Prática das novas habilidades
Treinamento no trabalho	Exposição do treinando ao trabalho na prática
	Alto nível de transferência
Interpretação de papéis	Alto nível de <i>feedback</i>
	Prática das novas habilidades
Simulação	Alto nível de transferência
	Prática das novas habilidades

7.3.4.1 Instrução audiovisual

A instrução audiovisual envolve a apresentação eletrônica do conteúdo utilizando gravações de áudio, vídeos ou recursos multimídia. Apesar de as gravações em áudio e os filmes serem utilizados há muito tempo para fins de treinamento, a tecnologia vem expandindo a facilidade e a flexibilidade na qual essas mídias podem ser utilizadas. É comum utilizar ferramentas computadorizadas como o PowerPoint para acrescentar elementos audiovisuais a apresentações no trabalho ou no ensino superior. Técnicas como essas também podem ser utilizadas pelas pessoas na autoinstrução, o próximo método que discutiremos.

7.3.4.2 Autoinstrução

A autoinstrução se refere a qualquer método de treinamento que seja autocompassado e não utilize um instrutor. A técnica mais conhecida é a instrução programada, que divide o conteúdo a ser apresentado em uma série de partes ou módulos individuais. Cada módulo contém uma parte das informações, uma questão a ser respondida e a resposta à questão proposta no módulo anterior. Esse método permite que a pessoa avance no próprio ritmo. A repetição é incorporada, já que o mesmo conteúdo é apresentado mais de uma

vez, e também há *feedback*, já que a pessoa deve responder perguntas e pode saber quase imediatamente quais são as respostas corretas. Apesar de a instrução programada originalmente ter sido elaborada na forma de um livro ou manual, o computador é capaz de proporcionar uma abordagem muito mais flexível ao método da autoinstrução.

7.3.4.3 Conferência

Uma conferência é um encontro entre treinandos e um instrutor para discutir o conteúdo em questão. A característica distintiva da conferência é que os participantes podem discutir o conteúdo e fazer perguntas. O formato também permite um livre fluxo de ideias, de forma que a discussão pode ir além do conteúdo previamente elaborado. Dessa forma, a conferência pode ser utilizada para criar um ambiente de aprendizado ativo e envolvente para os treinandos. Esse método é especialmente eficaz quando utilizado com treinandos que já possuem experiência prática com o conteúdo. Por exemplo, a conferência é o principal método de ensino utilizado no nível de doutorado para estudantes de psicologia organizacional.

7.3.4.4 Aula

Uma aula é uma apresentação feita por um instrutor a um grupo de treinandos. Sua principal vantagem é a eficiência, já que um instrutor pode apresentar o conteúdo a um grande número de treinandos. Em algumas universidades, as aulas são dadas a milhares de estudantes ao mesmo tempo. No entanto, o maior ponto forte da aula também é sua maior fraqueza. A apresentação em massa a muitas pessoas restringe o *feedback* que pode ser dado. Se houver 40 pessoas em uma sala de aula e cada uma fizer uma pergunta, o instrutor terá pouco tempo para apresentar o conteúdo. Contudo, para situações nas quais o *feedback* não é necessário, a aula pode ser um método bastante eficaz de treinamento.

7.3.4.5 Modelagem

O método da modelagem envolve permitir que os treinandos observem alguém realizando uma tarefa para depois repetir o que viram. O modelo pode ser ao vivo ou filmado e pode mostrar exemplos tanto eficazes quanto ineficazes de comportamento. Essa abordagem é utilizada com frequência para o treinamento de habilidades envolvidas na supervisão, como dar *feedback* negativo a um funcionário que não está apresentando um desempenho satisfatório. Os exemplos de comportamento na supervisão são demonstrados e os treinandos tentam imitar o que viram. O papel do instrutor é encorajar os treinandos a experimentar eles mesmos as abordagens e lhes dar *feedback* sobre a eficácia com a qual eles conseguiram imitar o que viram.

Pesquisas sobre a abordagem de modelagem constataram a capacidade desse método de treinar pessoas em habilidades interpessoais, como habilidades de comunicação. A metanálise realizada por Taylor, Russ-Eft e Chan (2005) verificou que a modelagem foi eficaz na melhoria do desempenho do aprendizado, avaliado tanto por meio de testes em papel quanto por meio de simulações. Simon e Werner (1996) constataram um melhor aprendizado com a modelagem do que com a autoinstrução ou com a aula no treinamento de oficiais da Marinha dos Estados Unidos para a utilização de um novo sistema de processamento de dados em computadores pessoais.

7.3.4.6 Treinamento no trabalho

O treinamento no trabalho não é um método em particular, mas qualquer método utilizado para mostrar aos funcionários como realizar o trabalho em situações reais no próprio ambiente de trabalho. A maior parte desse tipo de treinamento muitas vezes ocorre enquanto a

pessoa está realizando as várias tarefas envolvidas em seu trabalho. O treinamento no trabalho pode ser um sistema informal no qual um novo funcionário observa um funcionário experiente para ver como o trabalho deve ser realizado. Esse método também pode envolver um programa de treinamento formal como um programa de mestre-aprendiz, comumente utilizado para ocupações nas quais pode levar anos para treinar plenamente um funcionário. Para um trabalho como esse, os outros métodos podem não ser viáveis porque a organização não vai querer pagar por anos de treinamento sem nenhuma produtividade. Se a pessoa pedir a demissão antes da conclusão do treinamento, o investimento terá sido desperdiçado. Nesse sistema, o aprendiz é um funcionário que pode atuar como um assistente do mestre, que é um funcionário experiente que realiza o trabalho e treina o aprendiz ao mesmo tempo. Essa abordagem costuma ser utilizada para treinar pessoas em determinados ofícios especializados, como eletricitistas ou encanadores.

7.3.4.7 Interpretação de papéis

A interpretação de papéis (ou *role playing*) é um tipo de simulação no qual o treinando finge estar realizando uma tarefa. Esse método normalmente envolve uma situação interpessoal, como orientar ou dar *feedback* ao treinando e é utilizado com frequência no treinamento de supervisores. A interpretação de papéis constitui uma parte do procedimento de modelagem, apresentado acima, apesar de não envolver a prévia observação de alguém realizando o trabalho. A interpretação de papéis pode ser uma técnica de treinamento eficaz, mas é dispendiosa, já que apenas alguns poucos podem ser treinados ao mesmo tempo.

7.3.4.8 Simulações

Como vimos anteriormente, uma **simulação** é uma técnica na qual equipamentos ou materiais especializados são utilizados para representar uma situação no trabalho. Os treinandos devem fingir que a situação é real e desempenhar as tarefas como fariam numa situação real. As simulações podem ser utilizadas para treinar pessoas no uso de um equipamento, como automóveis ou aviões, e também podem ser utilizadas para simular outras situações, como uma simulação de tomada de decisões de negócios que propõe que o treinando finja ser membro de uma organização diante de um problema a solucionar ou uma tarefa a executar. Por exemplo, uma simulação pode envolver administrar um aeroporto ou uma fábrica (Funke, 1998). Simulações como essas podem ser extremamente realistas, por poderem se basear em exemplos reais da própria organização. A simulação tem a mesma limitação que a interpretação de papéis, no sentido que apenas alguns treinandos podem participar ao mesmo tempo. No entanto, o advento de abordagens informatizadas pode reduzir essa restrição, já que os computadores são amplamente disponíveis em muitas organizações.

7.3.5 Treinamento eletrônico

O treinamento eletrônico, ou *e-learning*, constitui a mais recente tendência tanto no treinamento organizacional quanto na educação de nível superior, envolvendo a utilização de ferramentas eletrônicas para apresentar o treinamento, e vários dos métodos de treinamento discutidos aqui podem ser aplicados eletronicamente. Algumas formas de *e-learning* se limitam a utilizar um computador ou outro recurso tecnológico para dar um treinamento originalmente desenvolvido para outro meio, como transmitir uma aula pela internet de forma que as pessoas possam assisti-la remotamente em seus computadores ou televisores. Outras abordagens, mais sofisticadas, permitem métodos de treinamento complexos e individualizados que incorporam avaliações sofisticadas tanto para dar *feedback* quanto para reforçar a eficácia do treinamento, aumentando sua adequação ao nível do treinando. A prática pode prosseguir até um nível mínimo de proficiência (o critério) ser

atingido e o conteúdo aprendido poder ser pulado. Uma prática que vem se popularizando rapidamente é o treinamento pela internet. Os materiais do treinamento podem ser postados on-line e disponibilizados aos funcionários para serem consultados quando e onde o funcionário se vir diante de uma situação na qual o treinamento é necessário, sem ter de esperar até que uma sessão seja disponibilizada.

DeRouin, Fritzsche e Salas (2005) observaram várias vantagens potenciais do *e-learning* que explicam sua adoção cada vez mais difundida por parte das organizações. Em primeiro lugar, essa abordagem possibilita ao treinando um nível significativo de controle sobre a experiência de treinamento, já que ele pode decidir onde e quando realizar o treinamento e, em alguns métodos, a ordem do conteúdo apresentado. Em segundo lugar, a tecnologia permite o rápido desenvolvimento e o ajuste do conteúdo do treinamento conforme o necessário. Por exemplo, um módulo de treinamento apresentado em PowerPoint pode ser enviado por e-mail aos funcionários ou postado em um *website* em muito pouco tempo. A terceira vantagem é que o *e-learning* pode ser combinado a outros métodos mais tradicionais, resultando no aprendizado misto. Por exemplo, uma aula presencial pode ser aliada a alguns exercícios de *e-learning*. Por fim, a última vantagem é que esse tipo de treinamento pode ser facilmente customizado para atender às necessidades individuais dos funcionários. Por exemplo, um programa de treinamento poderia incluir avaliações para decidir quando o treinando dominou o material e está pronto para passar ao próximo tópico. Newton e Doonga (2007) conduziram um levantamento com gerentes de treinamento de organizações que afirmaram que as principais vantagens para eles foram a flexibilidade do local do treinamento, a eficiência da aplicação e não demandar que os funcionários se ausentem para participar de sessões de treinamento. Ao invés disso, os funcionários podem realizar o processo em pequenas sessões durante o dia de trabalho (por exemplo, durante os intervalos).

Por outro lado, o *e-learning* também tem suas desvantagens. Como já vimos, a motivação é um elemento importante do treinamento, e pode constituir um problema no *e-learning* (Brown, 2005). Por ser autocompassado, esse método não disponibiliza um instrutor nem colegas para ajudar a motivar um treinando que tem pouco interesse intrínseco pelo conteúdo. Outro problema com essa abordagem é que normalmente os funcionários são solicitados a realizarem o treinamento no próprio ritmo quando tiverem tempo. Oiry (2009) observou que os funcionários reclamam que os superiores relutam em proporcionar ao funcionário intervalos para fazer o treinamento, devido às demandas de pesadas cargas de trabalho. Esse problema é reduzido quando o funcionário recebe um dia de folga para participar de uma sessão de treinamento.

O *e-learning* sem dúvida é uma forma popular de treinamento e parece ter se tornado uma parte comum da vida organizacional. Estudos demonstraram que esse método pode resultar num aprendizado equivalente, ou em algumas situações até melhor, à instrução em sala de aula (Sitzmann, Kraiger, Stewart & Wisher, 2006). Naturalmente, como no caso de todos os métodos de treinamento, ele é apropriado a algumas situações, mas não a todas.

7.3.6 Mentoring

Muitas organizações descobriram que funcionários novos e inexperientes podem se beneficiar da orientação recebida de funcionários mais seniores e normalmente mais elevados na hierarquia organizacional. O *mentoring* é um tipo especial de relacionamento profissional entre dois funcionários, no qual o mais experiente oferece *coaching*, aconselhamento e amizade e atua como um exemplo a ser seguido (Baranik, Roling & Eby, 2010). Além disso, apesar de a maioria das situações de *mentoring* envolver funcionários de diferentes níveis organizacionais e muitas vezes um mentor ser o supervisor do protegido, os mentores também podem ser colegas do mesmo nível, porém mais experientes (Allen, McManus & Russell, 1999). O *mentoring* pode ser visto como um tipo de treinamento que não apenas ajuda um novo funcionário a receber orientação para o trabalho, como também ajuda esse funcionário a desenvolver sua carreira na empresa ao longo de um período considerável (Young & Perrewe, 2004). Pesquisas demonstraram que os *protégés* (as pessoas que recebem o

mentoring) se beneficiam de várias maneiras do processo, inclusive apresentando um melhor desempenho no serviço, promoções mais rápidas, melhores atitudes no trabalho e menor rotatividade (Allen, Eby, Poter, Lentz & Lima, 2004; Blickle, Witzki & Schneider, 2009). Os mentores também se beneficiam, por exemplo, com uma maior satisfação pessoal, melhor desempenho no trabalho, reconhecimento na organização e lealdade futura do *protégé*, o que pode ser útil ao longo de sua carreira (Eby, Durley, Evans & Ragins, 2006).

O'Brien, Biga, Kessler e Allen (2010) se voltaram a verificar a presença de diferenças entre os sexos dando e recebendo o *mentoring* em geral e assistência profissional e apoio emocional em particular. Eles conduziram uma metanálise de 41 estudos sobre o *mentoring* que investigavam as experiências de homens e mulheres. Do lado do *protégé*, os resultados revelaram que homens e mulheres tinham as mesmas chances de receber orientação profissional, mas que as mulheres tendiam mais do que os homens a receber apoio emocional de um mentor. Já do lado do mentor, os homens tenderam mais a oferecer ajuda profissional, ao passo que mulheres tenderam mais a oferecer ajuda emocional. Dessa forma, não se deve estereotipar homens e mulheres individualmente, já que os dois sexos se envolvem em ambas as formas de *mentoring*.

O *mentoring* ocorre de maneira bastante natural à medida que relacionamentos entre as pessoas, no trabalho, se desenvolvem, mas muitas organizações possuem programas formais de *mentoring*, nos quais mentores e *protégés* são alocados um com o outro (Raabe & Beehr, 2003). Os programas formais podem ser úteis porque nem todos os funcionários são capazes de encontrar mentores por conta própria. As pessoas mais sociáveis e orientadas a realizações têm mais probabilidade de encontrar naturalmente mentores (Aryee, Lo & Kang, 1999) (veja o quadro "Pesquisa internacional"). O *mentoring* formal nem sempre funciona tão bem quanto um que se desenvolva naturalmente (Allen & Eby, 2003), já que os relacionamentos entre mentores e *protégés* formalmente emparelhados nem sempre se desenvolvem de maneira positiva. Allen, Eby e Lentz (2006) estudaram as experiências de mentores e *protégés*, investigando vários aspectos do programa de *mentoring* da organização e verificando se o programa resultou ou não em benefícios. As respostas revelaram que permitir que tanto o mentor quanto o *protégé* opinem sobre o emparelhamento e proporcionar treinamento foram fatores importantes para uma boa experiência de *mentoring*. Em casos extremos, o *mentoring* pode se tornar disfuncional quando o relacionamento entre mentor e *protégé* se torna destrutivo, com o mentor sendo excessivamente crítico e até prejudicando o *protégé*. Experiências negativas como essas podem ser piores do que não receber nenhum *mentoring* e podem criar problemas significativos para os *protégés* (Eby, Durley, Evans & Ragins, 2008).

Pesquisa internacional

Nem todo funcionário consegue encontrar um mentor ou tem um bom relacionamento de *mentoring*. Aryee, Lo e Kang (1999) se interessaram em investigar as características dos *protégés* que os possibilitaram receber *mentoring* de funcionários mais velhos e mais experientes.

Os participantes do estudo foram 184 funcionários chineses de várias empresas locais e multinacionais de Hong Kong. Os pesquisadores enviaram a cada um deles uma cópia de um questionário contendo perguntas sobre suas experiências com o *mentoring*, alguns testes de personalidade e questões sobre sua idade e sexo. As experiências de *mentoring* foram mensuradas com duas escalas. Uma dizia respeito à extensão na qual o participante recebeu o *mentoring* de um superior experiente e a outra perguntava sobre o que o participante fez para encontrar um mentor.

Os resultados mostraram que as duas escalas de *mentoring* eram correlacionadas – os funcionários que procuravam ativamente mentores tiveram mais chances de encontrá-los do que os funcionários que esperavam passivamente ser abordados pelos mentores. As duas escalas de *mentoring* se relacionaram à motivação e a extroversão do participante. Os

funcionários mais velhos mostram mais chances de encontrar mentores do que os mais jovens (mas mantenha em mente que a maioria dos participantes tinha idades entre 25 e 30). Por fim, tanto homens quanto mulheres demonstraram a mesma probabilidade de procurar e encontrar mentores.

A magnitude da correlação entre as duas escalas de *mentoring* (0,40) foi relativamente baixa, sugerindo que, apesar de a busca ativa por mentores melhorar as chances dos funcionários de encontrar um, eles muitas vezes não tiveram sucesso na empreitada. Os funcionários que conseguiam tenderam a ser ambiciosos, empenhados e extrovertidos, com base nos resultados de seu teste de personalidade. Eles também tenderam a ser mais velhos – nessa amostra, em particular, na faixa dos 30 anos, e não com menos de 25. Finalmente, o sexo não fez nenhuma diferença no *mentoring* – homens e mulheres apresentaram as mesmas chances de serem *protégés*.

Fonte: ARYEE, S.; LO, S.; KANG, I. L. "Antecedents of Early Career Stage Mentoring Among Chinese Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 563-576, 1999.

7.3.7 Coaching executivo

Executivos de alto nível e gestores, especialmente em empresas privadas, por vezes são alocados para um consultor que pode atuar como um *coach* executivo para ajudá-los a melhorar o desempenho no trabalho. O *coaching* executivo foi originalmente desenvolvido para ajudar altos gestores com problemas de desempenho, mas evoluiu e se transformou em uma ferramenta para ajudar até gestores de bom desempenho a melhorar suas habilidades de gestão (Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009). Um *coach* pode atuar de muitas maneiras. Uma delas é coletar *feedback* de funcionários que interagem com o executivo, talvez utilizando o *feedback* de 360 graus (veja o Capítulo 4). Feito isso, o *coach* se reúne com o executivo para ajudar a interpretar o *feedback* e elaborar um plano de ação para melhorar as áreas de deficiência. Por exemplo, se os subordinados e colegas relatarem problemas de comunicação, um plano para melhorar as habilidades nessa área pode ser desenvolvido. O *coach* pode trabalhar com o executivo por um período mais prolongado, proporcionando aconselhamento e *feedback* contínuos.

Um fator a ser levado em consideração no *coaching* executivo é que pode não haver uma definição clara de formação ou credenciais para que alguém atue como *coach* e não há consenso em relação aos CHAOs necessários (Bono et al., 2009). É possível encontrar *coaches* com uma variedade de formações, inclusive em psicologia organizacional (veja o quadro "Psicologia organizacional na prática", deste capítulo). As raras pesquisas que se voltam à investigação da eficácia sugerem que o *coaching* executivo pode ter efeitos positivos (Grant, Curtayne & Burton, 2009). Por exemplo, Baron e Morin (2010) descobriram que os gestores que receberam o esse treinamento aumentaram sua autoeficácia, o que significa que passaram a se sentir mais confiantes em relação às suas habilidades de gestão. Como veremos no Capítulo 8, a autoeficácia é um importante pré-requisito para um bom desempenho no trabalho.

7.4 Condução de um programa de treinamento

Até o programa de treinamento mais bem concebido pode ser ineficaz se não for adequadamente implementado. Na maioria das

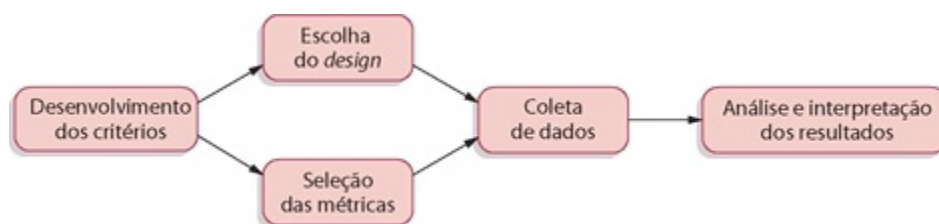
organizações, o programa é executado por especialistas qualificados para dar treinamento e que podem ou não ser especialistas em conteúdo ou em *design* de treinamentos. O conteúdo é de responsabilidade dos especialistas no assunto, que dominam os tópicos específicos que serão cobertos pelo treinamento. Psicólogos organizacionais e pessoas de vários outros campos são especialistas no *design* de programas de treinamento. Como a implementação ou a execução do programa não é uma atividade frequente de um psicólogo organizacional, prosseguiremos ao próximo tópico: a avaliação do treinamento.

7.5 Avaliação de um programa de treinamento

No que diz respeito a um psicólogo organizacional, um programa de treinamento só pode ser considerado concluído depois que sua eficácia foi avaliada. Uma avaliação é um tipo de pesquisa para ver se o programa resultou ou não nos efeitos desejados, um fator muito importante de ser verificado, considerando que muitos programas de treinamento são ineficazes. Por exemplo, Morrow, Jarrett e Rupinski (1997) avaliaram a utilidade de 18 programas de treinamento em uma organização e descobriram que 5 custaram mais que o retorno em termos de melhoria de desempenho no trabalho. O *design* da avaliação envolve em grande parte os princípios do *design* de pesquisa, que vimos no Capítulo 2. Não há muita diferença entre conduzir um estudo de avaliação para um programa de treinamento e uma pesquisa para verificar os efeitos de qualquer intervenção testada em uma organização. Dessa forma, os princípios e técnicas da metodologia de pesquisa que discutimos no Capítulo 2 também se aplicam à avaliação de um programa de treinamento.

A condução de uma avaliação do treinamento implica cinco passos ([Figura 7.4](#)). O primeiro passo é determinar os critérios de avaliação. Como discutimos várias vezes neste livro, é necessário estabelecer os critérios antes de poder avaliar qualquer coisa. Os critérios são os padrões utilizados para comparação que nos permitem verificar se o treinamento foi ou não eficaz. Uma vez determinados os critérios, é possível selecionar um *design* para o estudo e as métricas utilizadas para avaliar os critérios (passos 2 e 3). O passo 4 é a coleta dos dados para o estudo e o passo 5 implica a análise dos dados e a elaboração de conclusões sobre a eficácia do programa de treinamento. Discutiremos cada um desses passos em mais detalhes a seguir.

Figura 7.4 Cinco passos para a avaliação de um programa de treinamento



7.5.1 Definição de critérios

Os critérios de treinamento servem como o padrão para avaliar o treinamento. Se conhecermos os objetivos que o treinamento deve atingir, é possível projetar um estudo de avaliação para verificar se as metas de fato foram atingidas. Suponha que uma empresa esteja vendendo um número elevado demais de produtos defeituosos. A organização pode determinar como um objetivo do treinamento ensinar os funcionários a reduzir erros em suas tarefas de manufatura. Nesse caso, o critério poderia ser uma determinada redução no número de produtos com defeito. Quando o critério é específico, como uma redução de 10%, é relativamente fácil avaliar a eficácia do programa de

treinamento.

Os critérios de treinamento são classificados em dois níveis – o nível do treinamento e o nível do desempenho – e ambos são importantes na avaliação do processo. Os critérios do nível de treinamento dizem respeito ao que as pessoas serão capazes de fazer ao fim do treinamento no ambiente do próprio treinamento, e não no trabalho. Já os critérios do nível de desempenho dizem respeito ao desempenho da pessoa no trabalho, e não no contexto do treinamento. Em outras palavras, os critérios de desempenho se referem à transferência do treinamento. Dessa forma, o nível do treinamento diz respeito ao que o treinando aprendeu ao passo que o nível de desempenho se refere aos efeitos do treinamento sobre o trabalho.

Os critérios do nível de desempenho e do nível de treinamento atuam lado a lado na avaliação da eficácia do treinamento. O nível de desempenho é importante por mostrar se o treinamento resultou ou não nos efeitos desejados no trabalho. Como a maioria dos programas de treinamento objetiva melhorar o desempenho no trabalho, um programa de treinamento sem efeitos no nível de desempenho pode ser considerado ineficaz. Por outro lado, também é importante saber o que os funcionários aprenderam no treinamento, e o melhor critério para isso pode ser encontrado no nível do treinamento. Alguém pode aprender muito e por alguma razão não aplicar o que aprendeu no trabalho. A falta de transferência do treinamento ao trabalho também pode se dever a outros fatores. Por exemplo, uma pessoa pode saber o que fazer e como fazer, mas pode nunca ter a chance de aplicar esse conhecimento. Os funcionários podem fazer um curso de primeiros socorros para ajudá-los a lidar melhor com os acidentes no trabalho, mas, se nenhum acidente ocorrer, os funcionários não apresentarão nenhum efeito no nível de desempenho.

Outra maneira útil de classificar os critérios é dividi-los em quatro tipos, sendo possível considerar que dois deles pertencem ao nível de desempenho e os outros dois, ao nível de treinamento (Kirkpatrick, 1977):

Reações	Comportamento
Aprendizado	Resultados

Os critérios das reações se referem a que extensão cada treinando ficou satisfeito com o treinamento e o quanto cada um acredita que aprendeu com esse processo. Tais critérios são avaliados com um questionário respondido por cada treinando ao final da sessão de treinamento. Os critérios de aprendizado se referem ao que a pessoa aprendeu no treinamento – o que o treinando é capaz de demonstrar por meio de seu comportamento em termos do conhecimento e das habilidades adquiridas no treinamento. Esses critérios podem ser avaliados com um teste aplicado ao final do procedimento. Esses dois tipos de critério se relacionam ao nível de treinamento e são utilizados com frequência em faculdades e universidades, onde as avaliações dos estudantes são critérios de reações e as notas dos testes são critérios de aprendizado.

Os critérios de comportamento dizem respeito aos comportamentos do treinando no trabalho que podem ser uma consequência do treinamento. Esse tipo de critério avalia se a pessoa está ou não aplicando o que aprendeu. Os critérios de resultados objetivam verificar se o treinamento teve ou não o efeito pretendido. O treinamento de fato reduziu os custos ou aumentou a produtividade? Esse último tipo de critério constitui um fator preponderante na verificação da eficácia de um programa de treinamento. Tanto os critérios de comportamento quanto o de resultados se relacionam ao nível de desempenho por se concentrarem no que acontece no trabalho, e não no contexto do treinamento.

Todos esses tipos de critério são importantes pelo fato de cada um ser um indicador parcial do sucesso do treinamento. Uma metanálise de 34 estudos de treinamentos demonstrou que a maioria dos critérios avaliados no mesmo estudo só se correlacionam ligeiramente um ao outro (Alliger et al., 1997). Ademais, em qualquer determinado programa de treinamento, apenas alguns dos critérios podem mostrar os

resultados desejados. Campion e Campion (1987) conduziram um estudo no qual avaliaram um programa de treinamento em relação a quatro critérios diferentes. Os resultados mostraram que o treinamento de habilidades de entrevista foi eficaz no nível de treinamento, mas não no nível de desempenho. Por outro lado, Maurer, Solamon, Andrews e Troxtel (2001) conseguiram demonstrar que um treinamento de técnicas de entrevista foi eficaz na melhoria do desempenho de entrevistas realizadas no ambiente real de trabalho. Dessa forma, é possível verificar que o treinamento de técnicas de entrevista pode apresentar transferência, mas isso nem sempre acontece. Esses estudos demonstram que é preciso tomar cuidado para não presumir que o treinamento resultará nos efeitos pretendidos e confirmam que devemos incluir critérios de ambos os níveis para avaliar a fundo a eficácia (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”).

Pesquisa em detalhes

Por vezes ocorrem eventos nas organizações que produzem o equivalente a um experimento. Foi o que aconteceu quando a disponibilidade de treinamento para apenas alguns funcionários permitiu que Campion e Campion (1987) conduzissem um experimento de ocorrência natural para avaliar os efeitos do treinamento. Os funcionários foram alocados para serem treinados ou não meramente porque a organização tinha recursos e tempo insuficientes para que todos fossem treinados. Concluído o treinamento, os pesquisadores avaliaram todos, utilizando quatro critérios para comparar os funcionários treinados e os não treinados.

O estudo foi conduzido em uma empresa de eletroeletrônicos que precisava transferir um grande número de funcionários de funções na manufatura a funções no marketing. Muitos dos funcionários não possuíam habilidades de entrevista. Os administradores da organização se preocupavam com a possibilidade de seus funcionários serem incapazes de apresentarem um desempenho satisfatório em uma entrevista para serem transferidos a outro cargo. Para remediar a deficiência, um programa de treinamento para desenvolver as habilidades de entrevista foi desenvolvido e implementado.

Aproximadamente metade dos funcionários qualificados receberam treinamento e a outra metade ficou sem ser treinada. O treinamento foi avaliado de acordo com os quatro tipos de critérios: reações, aprendizado, comportamento e resultados. O critério das reações foi avaliado com um questionário ao final do treinamento. A maioria dos participantes acreditou que valeu a pena ter feito o treinamento. O aprendizado foi avaliado por meio de um teste aplicado aos funcionários treinados no início e ao final do treinamento. Esse teste de conhecimento mostrou o que os participantes aprenderam com o treinamento sobre um comportamento adequado na entrevista.

O critério de comportamento foi avaliado por entrevistadores que entrevistaram todos os funcionários e pontuaram seu desempenho. De acordo com esse critério, o grupo treinado apresentou o mesmo desempenho que o grupo não treinado. Por fim, o critério de resultados foi avaliado por meio do número de ofertas de emprego recebidas por funcionário. Mais uma vez, não foram constatadas diferenças entre os funcionários treinados e os não treinados.

Esses resultados sugerem que o treinamento foi eficaz em ensinar habilidades de entrevista aos funcionários, mas ineficaz em ajudá-los a melhorar o desempenho em uma entrevista de emprego real. Do ponto de vista da organização, o treinamento não atingiu os objetivos pretendidos. As razões para esse fracasso não são claras. Talvez o treinamento fosse desnecessário porque a maioria dos funcionários já possuía boas habilidades de entrevista. Ou o treinamento cobriu o conteúdo errado. De qualquer maneira, esse estudo demonstra por que é importante para as organizações investigar diferentes tipos de critérios ao avaliar um programa de treinamento.

Fonte: CAMPION, M. A.; CAMPION, J. E. “Evaluation of an Interviewee Skills Training Program in a Natural Field

7.5.2 Escolha do *design*

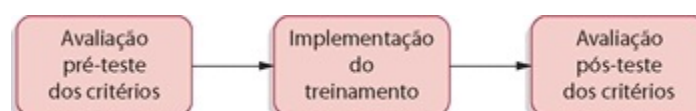
Um *design* é a estrutura de um estudo que especifica como os dados são coletados, seja ele um estudo de um treinamento ou algum outro fenômeno. No caso de uma avaliação de treinamento, o tipo de critério restringe os *designs* que podem ser utilizados. Para os critérios de reações, o único *design* possível é um que avalie os participantes uma vez ao final do treinamento. Não faz sentido avaliar não participantes como um grupo de controle ou avaliar participantes antes de passarem pelo treinamento. As pessoas que não serão treinadas não têm como reagir a algo que não vivenciaram. Da mesma forma, as pessoas que ainda não foram treinadas não têm como reagir a algo que só vivenciarão depois.

Outros critérios podem ser avaliados com muitos tipos diferentes de *designs*. Os dois *designs* mais populares são o pré-teste/pós-teste e o de grupo de controle. O *design* pré-teste/pós-teste avalia os treinandos antes e depois do treinamento. Já o *design* de grupo de controle compara os treinandos a um grupo de funcionários que não fizeram o treinamento. Cada *design* tem suas vantagens e limitações na avaliação de um programa de treinamento.

7.5.2.1 Pré-teste/pós-teste

O *design* pré-teste/pós-teste objetiva proporcionar informações sobre a extensão na qual os treinandos se beneficiaram do treinamento. Ele pode ser utilizado para avaliar o quanto foi aprendido no próprio treinamento ou o quanto o comportamento do funcionário mudou depois que ele voltou ao trabalho. Para conduzir um estudo com esse *design*, as medidas de interesse são avaliadas antes do início do treinamento (pré-teste) e mais uma vez após a conclusão do curso (pós-teste). A [Figura 7.5](#) ilustra a estrutura desse tipo de estudo. As medidas tanto pré-teste quanto pós-teste fazem parte do programa de treinamento. Não é incomum para um programa de treinamento começar com um teste para verificar o que os treinandos já sabem e ser concluído com outro teste para verificar o que eles aprenderam. As avaliações também podem ser realizadas no trabalho muito antes e muito depois do treinamento. Por exemplo, se um programa de treinamento objetivar melhorar a produtividade, medidas de produtividade podem ser coletadas 6 meses antes e 6 meses depois do treinamento. Os efeitos de alguns programas de treinamento podem ser verificáveis só depois de muito tempo e a avaliação aprofundada não seria possível imediatamente após o processo.

Figura 7.5 Estrutura de um *design* pré-teste/pós-teste para a avaliação de um treinamento



O *design* pré-teste/pós-teste é utilizado com frequência devido à praticidade de sua aplicação em organizações. Costuma ser fácil incorporar uma avaliação no início e ao final de um programa de treinamento. A avaliação também pode ser utilizada para dar *feedback*. A principal desvantagem desse *design* é a dificuldade de atribuir as mudanças ao treinamento em si e não a outros eventos na organização. Isso é particularmente verdadeiro para os critérios de desempenho. Por exemplo, se um programa de treinamento foi projetado para melhorar o desempenho no trabalho, melhorias de desempenho verificadas depois do treinamento podem ter ocorrido por muitas razões. O

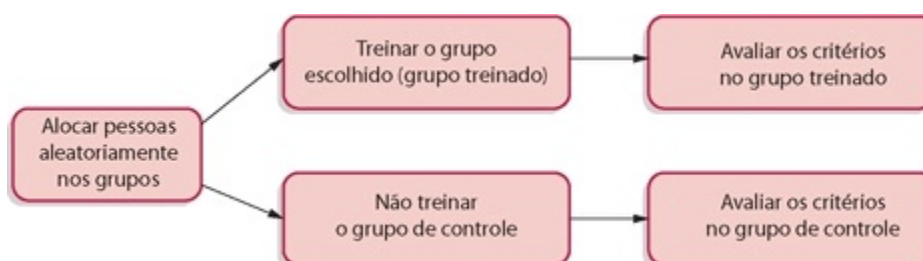
simples fato de os supervisores saberem que o desempenho é considerado problemático pela organização pode motivá-los a pressionar os subordinados a melhorá-lo. Essa maior atenção ao desempenho coincidiria com o treinamento e poderia ser a causa dos ganhos de desempenho. Para descobrir se a causa da melhoria foi mesmo o treinamento, seria necessário aplicar um *design* de pesquisa com um grupo de controle.

7.5.2 Grupo de controle

Um *design* de grupo de controle compara funcionários que receberam o treinamento com funcionários equivalentes que não foram treinados. A [Figura 7.6](#) ilustra a estrutura desse tipo de estudo. Para conduzir um estudo de grupo de controle, um grupo de funcionários é selecionado. Eles são divididos aleatoriamente em grupos, sendo que metade é alocada no grupo treinado e a outra metade, no grupo de controle, que não recebe nenhum treinamento. Ao final do programa de treinamento, todos os funcionários do estudo são avaliados de acordo com medidas de interesse. A comparação entre os dois subgrupos de funcionários indica os efeitos do treinamento.

Esse tipo de estudo é mais difícil de aplicar em uma organização porque nem sempre é possível alocar aleatoriamente os funcionários nos dois grupos. Além disso, pode haver contaminação à medida que os funcionários treinados contam o que aprenderam aos funcionários do grupo de controle não treinados. No entanto, esse *design* representa uma melhoria em relação ao *design* pré-teste/pós-teste na verificação dos efeitos do treinamento, ajudando a controlar a possibilidade de as mudanças observadas nos funcionários terem sido causadas por outros fatores além do treinamento.

[Figura 7.6](#) Estrutura de um design de grupo de controle para a avaliação de um treinamento



7.5.3 Escolha de medidas para os critérios

Uma vez escolhidos os critérios, devem ser selecionadas as medidas para avaliá-los. O critério de interesse determina em grande extensão o tipo de medidas que podem ser utilizadas para sua avaliação. Os critérios de reações requerem a utilização de um questionário que os treinandos podem responder para informar suas reações, sendo que o *design* específico do questionário deve ser decidido. Há muitas maneiras de perguntar às pessoas o que elas acharam do treinamento. Por exemplo, as perguntas podem incluir o quanto o treinando aprendeu ou se o treinamento foi agradável.

Os critérios de aprendizado normalmente envolvem algum tipo de teste aplicado ao final do treinamento. O treinamento que objetiva aprofundar o conhecimento sobre um tópico pode ser avaliado com um teste de conhecimento, similar a uma prova aplicada na escola. O treinamento para melhorar outros tipos de habilidades requer uma abordagem diferente, como um exercício de interpretação de papéis ou um teste de simulação. A avaliação de critérios de desempenho requer avaliar o comportamento do treinando ou os resultados no contexto do trabalho e não no do treinamento.

7.5.4 Coleta de dados

Apesar de a lógica que fundamenta um estudo de avaliação ser simples e direta, pode ser difícil implementar o estudo devido aos vários problemas práticos envolvidos na coleta de dados. As pessoas nem sempre cooperam e muitas coisas podem dar errado. É difícil realizar uma alocação puramente aleatória em uma organização, de forma que é necessário abrir mão de alguns requisitos. Muitas vezes isso significa que o grupo treinado será de um departamento e o grupo de controle, de outro. As diferenças entre os funcionários treinados e os não treinados podem, nesse caso, ser causadas pelas diferenças entre os departamentos no que se refere aos critérios de interesse.

O melhor *design* possível sempre deve ser planejado. Todo pesquisador sabe que o planejamento nem sempre é executado sem percalços, o que significa que ajustes devem ser realizados durante o estudo. Um bom pesquisador é capaz de lidar bem com os problemas que ocorrem durante a fase de coleta de dados do estudo. Se esse passo for conduzido adequadamente, será possível tirar conclusões válidas sobre a eficácia do programa de treinamento.

7.5.5 Análise e interpretação dos dados

Os dados dos estudos de avaliação são analisados com técnicas de estatística inferencial. No caso de um *design* pré-teste/pós-teste, a análise estatística indica o quanto os treinandos mudaram entre o pré-teste e o pós-teste. Já com um estudo de grupo de controle, a análise estatística mostra quanta diferença existe, se for o caso, entre os funcionários treinados e não treinados. Nos dois casos, o método estatístico utilizado poderia ser tão simples quanto um *teste t*.

Se todos os quatro passos anteriores da avaliação do treinamento forem bem conduzidos, será possível chegar a uma conclusão segura sobre a eficácia do programa de treinamento. É sempre uma boa ideia avaliar o treinamento, o que deve ser feito tanto no nível do desempenho quanto no do treinamento. O treinamento muitas vezes será eficaz em apenas um dos dois níveis, de forma que a avaliação de ambos proporcionará informações úteis sobre os efeitos que o treinamento poderia ter tido.

Se o treinamento atingir os objetivos pretendidos nos dois níveis, ele poderá ser considerado eficaz e deve ter continuidade. Já um treinamento que não atingir os objetivos pretendidos em nenhum nível deve ser considerado ineficaz e deve ser descontinuado ou modificado. O treinamento eficaz no nível de treinamento mas não no nível de desempenho provavelmente constituiria a abordagem errada ou uma solução incompleta para o problema. Um problema de produtividade pode se dever a um conhecimento ou habilidade inadequada, mas pode ser causado também por outros fatores. Em uma fábrica de manufatura, a baixa produtividade pode ser causada pela manutenção insatisfatória de um equipamento ou uma supervisão ineficiente. Treinar os operadores dos equipamentos provavelmente não afetará sua produtividade se ela estiver sendo reduzida por um desses dois fatores. Uma avaliação do treinamento provavelmente mostrará que os operadores aprenderam, mas que a produtividade permaneceu inalterada.

O projeto de um novo programa de treinamento deve sempre incluir um componente de avaliação. Um treinamento considerado ineficaz deve ser descontinuado ou deve ser alterado, se isso aumentar sua eficácia. Uma boa estratégia para o desenvolvimento do treinamento é realizar um teste piloto antes da implementação. Um pequeno grupo de funcionários poderia receber o treinamento, que seria então avaliado em vários níveis. O treinamento só seria implementado em toda a organização se fosse eficaz no teste piloto. Essa abordagem também permite ajustes no treinamento para que ele possa ser melhorado antes de ser implementado por toda a organização. Essa estratégia para o desenvolvimento de um programa de treinamento deve resultar no máximo aproveitamento dos recursos disponíveis.

Resumo

O treinamento constitui uma das atividades mais importantes em uma organização. O *design* de programas de treinamento eficazes é um processo de cinco passos:

- ▶ determinar as necessidades do treinamento por meio da avaliação de necessidades;
- ▶ especificar os objetivos do treinamento;
- ▶ projetar o treinamento;
- ▶ executar o treinamento;
- ▶ avaliar o treinamento.

O primeiro passo de um programa de treinamento é determinar a necessidade do treinamento, o que inclui não apenas o seu conteúdo como também quem deve ser treinado. Uma vez determinada a necessidade do treinamento por meio de uma avaliação de necessidades, os objetivos do treinamento devem ser decididos. Com base neles, uma série de critérios de treinamento deve ser desenvolvida para avaliar a eficácia do processo.

O *design* de um treinamento eficaz deve levar em consideração as características dos treinandos. Pessoas diferentes podem ter necessidades diferentes de treinamento. O *design* também deve incorporar os princípios de um bom treinamento e os métodos que serão utilizados. Muitos princípios são decisivos para a eficácia de um determinado programa de treinamento:

- ▶ *feedback*;
- ▶ princípios gerais;
- ▶ elementos idênticos;
- ▶ excedente de aprendizado;
- ▶ sequenciamento das sessões de treinamento.

Muitos métodos de treinamento podem ser utilizados, cada um com os próprios pontos fortes e limitações, sendo que nenhum deles é necessariamente melhor que os outros. A escolha do método depende do conteúdo do treinamento e de quem são os treinandos. O *e-learning*, a utilização da tecnologia para dar o treinamento, se tornou um método comum nas organizações. O treinamento na internet pode ser eficaz e eficiente se utilizado adequadamente. O *mentoring* é um relacionamento especial entre um funcionário experiente e um inexperiente, no qual o primeiro ajuda o último a desenvolver suas habilidades no trabalho.

A avaliação do treinamento é realizada conduzindo uma pesquisa para verificar a eficácia do treinamento. O processo de avaliação inclui cinco passos:

- ▶ definição de critérios;
- ▶ escolha de um *design* de pesquisa;
- ▶ seleção das métricas;
- ▶ coleta de dados;
- ▶ análise de dados e interpretação dos resultados.

Um estudo de avaliação bem conduzido pode proporcionar informações valiosas, possibilitando verificar os efeitos pretendidos do programa de treinamento em indivíduos e organizações. Um programa de treinamento ineficaz deve ser eliminado ou, se tiver chance, modificado para se tornar eficaz. No longo prazo, uma política de avaliação de programas de treinamento levará a uma melhor utilização dos

recursos disponíveis e uma força de trabalho mais eficaz.

Estudo de caso

Este caso diz respeito ao *coaching* executivo – o desenvolvimento de habilidades de gestão para executivos corporativos de alto nível hierárquico –, que constituiu uma das principais responsabilidades do dr. Charles Evans, um psicólogo organizacional trabalhando para a RHR International, uma consultoria internacional de Toronto, Canadá.

O dr. Evans concluiu seu doutorado em psicologia organizacional na University of Guelph, no Canadá, em 1994. Suas responsabilidades na RHR eram trabalhar em projetos para os clientes organizacionais, que incluíam algumas das maiores corporações do mundo. A maior parte de seu trabalho se concentrava nas áreas de avaliação de funcionários e avaliação de desempenho, bem como o *coaching* executivo.

Na qualidade de um *coach* executivo, a principal função do dr. Evans era proporcionar assistência e *feedback* aos executivos que precisavam melhorar suas habilidades de gestão.

Muitas vezes, as pessoas que são promovidas a altos níveis hierárquicos em organizações descobrem que o sucesso no trabalho requer novas abordagens para lidar com pessoas, diferentes das abordagens que eles vinham utilizando com eficácia em níveis mais baixos. Um problema comum é que os executivos são autocráticos demais e muito focados nos resultados. Apesar de os subordinados em níveis mais baixos poderem ter agido de maneira construtiva em resposta a ordens diretas, os gestores de nível médio e superior, seus novos subordinados, podem reagir de outra forma. Ao invés de ordens diretas, os executivos precisam utilizar habilidades de comunicação e persuasão, visando conquistar apoio para ações, cuja eficácia requer a cooperação de muitas pessoas. Os altos gestores que não apresentarem essas habilidades devem desenvolvê-las ou permanecerão ineficazes.

O dr. Evans se voltou a esse e outros problemas coletando informações sobre o executivo e lhe dando *feedback* com base nessas informações. Ele conduziu uma entrevista estruturada para avaliar o histórico do executivo e suas habilidades interpessoais. Um *feedback* de 360 graus (veja o Capítulo 4) foi conduzido, e os resultados foram discutidos com o executivo para conscientizá-lo de como ele é percebido pelos colegas, subordinados e superiores. O dr. Evans ajudou-o a elaborar um plano de desenvolvimento para sanar suas deficiências e melhorar suas habilidades de gestão e atuou como um *coach* para o executivo, ajudando-o a encontrar maneiras de realizar um trabalho melhor.

O dr. Evans realizou esse trabalho principalmente na América do Norte, mas sua consultoria trabalha com executivos de todo o mundo. As empresas pagam salários muito elevados a seus executivos e estão dispostas a gastar muito em seu desenvolvimento, inclusive a contratação de um *coach* privado para ajudar a melhorar suas habilidades de gestão. Iniciativas como essas podem beneficiar muito as organizações, que poderão contar com executivos mais eficazes no trato com as pessoas.

Questões para discussão

1. Por que um alto executivo pode querer melhorar suas habilidades de gestão?
2. Como dizer a uma pessoa que chegou ao topo de uma organização que ela precisa lidar melhor com as pessoas?
3. Quais métodos de treinamento seriam os mais eficazes nesse caso?

4. Como você avaliaria o trabalho do dr. Evans?

Na prática

Avaliação das necessidades de treinamento

Um dos principais métodos de avaliação de necessidades é conduzir um levantamento com os funcionários sobre as necessidades de treinamento. Escolha uma pessoa que você conheça (um conhecido, parente ou amigo) que realiza um trabalho que você nunca realizou. Entreviste-a sobre as necessidades de treinamento para o trabalho. Pergunte quais são as três ou quatro áreas mais importantes nas quais o treinamento é necessário. Informe-se sobre os seguintes itens:

1. cargo;
2. em quais áreas o treinamento é necessário;
3. quais CHAOs seriam melhorados com o treinamento;
4. quais tarefas seriam facilitadas pelo treinamento.

Elabore um breve relatório apresentando uma visão geral do que você descobriu sobre o trabalho.

***E-learning* na sua universidade**

Encontre um curso na sua universidade que utilize alguma forma de *e-learning*. Leia tudo o que conseguir encontrar sobre o curso (por exemplo, um catálogo com a descrição ou o plano de estudos do curso). Explique os métodos de *e-learning* específicos utilizados no curso e se o aprendizado misto é utilizado ou não. Discuta como os tópicos específicos do curso se encaixam ou não ao método de *e-learning* sendo utilizado.

Parte IV

O indivíduo e a organização

Teorias de motivação dos funcionários

[Introdução](#)

[8.1 O que é motivação?](#)

[8.2 Teorias da motivação no trabalho](#)

[8.3 Teorias da necessidade](#)

[8.4 Teoria do reforço](#)

[8.5 Teoria da expectativa](#)

[8.6 Teoria da autoeficácia](#)

[8.7 Teorias de justiça](#)

[8.8 Teoria da determinação de metas](#)

[8.9 Teoria do controle](#)

[8.10 Teoria da ação](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Definir motivação;
- ▶ Relacionar as principais teorias da motivação no trabalho discutidas no capítulo;
- ▶ Descrever como cada uma das principais teorias da motivação no trabalho explica o comportamento nele;
- ▶ Comparar as principais teorias da motivação no trabalho.

Introdução

Bill Gates, o fundador e ex-CEO da Microsoft Corporation, é conhecido por seu intenso esquema de trabalho. Quando presidia a empresa, ele costumava passar 12 horas por dia no escritório e trabalhava várias horas adicionais em casa. Ele nem tinha um televisor porque dizia que a TV o distraía demais. Com cerca de 35 anos, Gates já tinha acumulado uma fortuna de vários bilhões de dólares e se tornou uma das pessoas mais ricas do mundo. Mesmo assim, ele continuou a se empenhar mais do que qualquer outra pessoa, apesar de não precisar de mais dinheiro. O que levava Gates a se empenhar tanto? Ele dizia que era motivado pelos desafios e pelo desejo de

aprender coisas novas.

Poucas pessoas trabalham tanto quanto Bill Gates e nem todo mundo se sente tão impelido pelos desafios. Uma variedade de fatores motiva as pessoas a se empenharem. A necessidade de ganhar dinheiro sem dúvida é uma delas, mas há outras, que podem ser tangíveis, como um benefício (uma assistência médica, por exemplo), ou intangíveis, como um senso de realização. Teorias da motivação explicam o que leva as pessoas a se empenharem no trabalho, além de explicar também outros tipos de comportamento no trabalho que não envolvem diretamente o desempenho. A maioria das teorias, contudo, tem se concentrado no desempenho no trabalho, por constituir uma variável central para o campo da psicologia organizacional.

Este capítulo aborda o desempenho no trabalho em termos de várias teorias populares, com foco na motivação e não na aptidão. (No Capítulo 10, exploraremos outros fatores que afetam o desempenho.) Também veremos explicações para outras formas de comportamento no trabalho, como a rotatividade. O capítulo tem início definindo a motivação no contexto do ambiente do trabalho. Em seguida, apresentaremos teorias da motivação no trabalho e proporcionaremos uma breve visão geral das nove teorias a serem explicadas. Cada teoria será analisada em detalhes, bem como as evidências de pesquisas comprovando sua validade.

8.1 O que é motivação?

A motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos. De um ponto de vista, a motivação se relaciona ao direcionamento, à intensidade e à persistência do comportamento com o tempo. O *direcionamento* se refere à escolha de comportamentos específicos a partir de um grande número de comportamentos possíveis. Por exemplo, um funcionário pode decidir se oferecer para um projeto de trabalho adicional que demandará que ele faça horas extras ao invés de voltar para casa no horário normal para assistir à TV. A *intensidade* se refere ao quanto uma pessoa se empenha em uma tarefa. Se um funcionário for solicitado a varrer o chão, a pessoa pode se empenhar muito, varrendo laboriosa e rapidamente, ou pode escolher não se empenhar muito, varrendo lentamente e sem muita determinação. A *persistência* se refere ao envolvimento continuado em um comportamento ao longo do tempo. Um funcionário pode tentar realizar algo no decorrer de um longo período, como um contador estudando para passar no exame de suficiência do Conselho Federal de Contabilidade para poder exercer a profissão, apesar de isso poder demandar várias tentativas.

De outro ponto de vista, a motivação diz respeito ao desejo de atingir alguma meta. Em outras palavras, a motivação se origina dos desejos, necessidades ou vontades da pessoa. Algumas pessoas, por exemplo, são extremamente motivadas a ganhar dinheiro e presume-se que um alto nível de motivação para ganhar dinheiro afeta o comportamento relevante.

8.2 Teorias da motivação no trabalho

As teorias da motivação no trabalho em geral se voltam às razões, além da aptidão, que levam algumas pessoas a apresentar um desempenho melhor no trabalho do que outras. Dependendo da situação, essas teorias podem prever a escolha do comportamento, o empenho ou o nível de persistência da pessoa na tarefa. Presumindo que ela tenha as aptidões necessárias e que as restrições ao desempenho sejam relativamente baixas, altos níveis de motivação devem levar a um bom desempenho no trabalho. (Veja a discussão sobre desempenho no trabalho no Capítulo 10.)

As teorias cobertas neste capítulo veem a motivação dos funcionários de perspectivas bastante diferentes. De acordo com a teoria da necessidade, as pessoas são motivadas a adquirir determinadas categorias de coisas, como alimento ou reconhecimento. A teoria da hierarquia das necessidades classifica todas as necessidades humanas em um pequeno número de categorias e presume que o comportamento das pessoas se direciona à satisfação dessas necessidades. Segundo a teoria dos dois fatores, os vários aspectos do trabalho se voltam a uma ou duas categorias de necessidade, sendo que uma delas diz respeito à natureza do trabalho em si e a outra se relaciona a recompensas, como o salário.

A teoria do reforço vê o comportamento como o resultado de recompensas ou reforços. Diferentemente das teorias da necessidade, a teoria do reforço descreve a motivação como o resultado de influências ambientais e não de razões geradas internamente. A teoria da expectativa, da mesma forma como a do reforço, tenta relacionar recompensas ambientais ao comportamento. Diferentemente da teoria do reforço, a da expectativa busca investigar os processos cognitivos humanos que explicam por que as recompensas podem levar ao comportamento.

A teoria da autoeficácia se volta a explicar como as crenças das pessoas em relação às próprias competências pode afetar seu comportamento. De acordo com essa teoria, a motivação para tentar realizar uma tarefa se relaciona ao fato de a pessoa acreditar ou não que é capaz de realizar com sucesso a tarefa.

As teorias de justiça são bastante diferentes das outras teorias por se voltarem aos valores das pessoas e não a necessidades, crenças ou reforços. Essas teorias presumem que as pessoas valorizam universalmente a justiça em seus relacionamentos sociais no trabalho. Presume-se que situações nas quais existe injustiça ou desigualdade motivam os funcionários a eliminar a injustiça.

A teoria da determinação de metas explica como as metas e intenções das pessoas podem afetar o comportamento. Da mesma forma como as teorias da necessidade, essa abordagem presume que a motivação se origina internamente, mas também mostra como influências ambientais podem afetar a motivação e o comportamento. A teoria do controle cognitivo também se volta às metas, mas se concentra no *feedback* em relação ao atingimento das metas e como as discrepâncias entre as metas e a situação atual motivam o comportamento. A teoria da ação foi desenvolvida na Alemanha para explicar o comportamento volitivo (automotivado e voluntário) no trabalho. Trata-se de outra teoria cognitiva que explica como as metas se traduzem em comportamentos que persistem até que a pessoa atinja seu objetivo.

Apesar de essas várias teorias considerarem a motivação de diferentes perspectivas, elas não levam necessariamente a diferentes previsões do comportamento. Partes de algumas dessas teorias podem ser complementares e tentativas têm sido feitas para integrar características de algumas delas. Locke e Latham (1990), por exemplo, combinaram aspectos das teorias da expectativa e da autoeficácia com sua teoria da determinação de metas. Ao longo deste capítulo, veremos em detalhes as várias teorias da motivação.

Essas teorias podem ser descritas ao longo de uma escala progressiva, de distal a proximal (Kanfer, 1992). As teorias da motivação distais se voltam a processos muito distantes do comportamento. Já as teorias da motivação proximais se voltam a processos que se aproximam do comportamento. As teorias da necessidade são distais por lidarem com necessidades gerais que podem ser traduzidas em comportamento de várias formas. Já a teoria da determinação de metas é mais proximal por lidar com metas que levam a comportamentos específicos, como a meta de um vendedor de vender um determinado número do produto.

8.3 Teorias da necessidade

As duas teorias da necessidade discutidas aqui consideram a motivação como proveniente dos desejos das pessoas por determinadas

coisas. Supõe-se que as necessidades podem diferir tanto na mesma pessoa com o tempo quanto em diferentes pessoas. As teorias da necessidade foram bastante populares na literatura psicológica, mas, nos últimos anos, os pesquisadores da psicologia organizacional têm se voltado a teorias mais cognitivamente orientadas, como as teorias do controle, a determinação de metas e a autoeficácia. Talvez a principal razão para a redução do interesse pelas teorias da necessidade seja o fato de que as pesquisas conduzidas para investigar as necessidades não conseguiram encontrar relações significativas com o desempenho no trabalho, possivelmente porque as necessidades são constructos distais muito distantes do desempenho no trabalho. Isto é, as necessidades relativamente gerais dessas teorias podem ser satisfeitas de muitas maneiras e com muitos comportamentos diferentes. Dessa forma, uma determinada necessidade provavelmente não apresentará uma forte associação com qualquer determinado comportamento. Uma pessoa que tenha uma grande necessidade de realizar tarefas desafiadoras, por exemplo, pode satisfazer essa necessidade no trabalho ou fora dele. Mesmo assim, as teorias da necessidade contribuíram para nossa compreensão da motivação no trabalho, mostrando como as pessoas podem variar em termos das recompensas que desejam no trabalho.

8.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (Maslow, 1943) afirma que a realização das necessidades humanas é fundamental tanto para a saúde física quanto psicológica. As necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. A [Figura 8.1](#) ilustra a hierarquia de necessidades do nível mais baixo, as necessidades físicas, ao nível mais elevado, as necessidades psicológicas. O nível mais baixo, as necessidades fisiológicas, inclui as necessidades físicas para a sobrevivência, como ar, alimento e água. O segundo nível consiste em necessidades de segurança, que nos protegem do perigo. Esse nível inclui a necessidade de segurança e abrigo. O terceiro nível diz respeito às necessidades de amor/relacionamentos, que incluem a necessidade de amor, afeição e afiliação com os outros. O quarto nível é o nível das necessidades de estima, que envolvem a autoestima e o respeito dos outros. Finalmente, temos o nível da realização pessoal, que Maslow não definiu com precisão, referindo-se vagamente a atingir metas de vida pessoal e concretizar o próprio potencial ou, nas palavras de Maslow, “o desejo de se tornar ... tudo o que se é capaz de ser” (Maslow, 1943, p. 382).

Figura 8.1 A hierarquia das necessidades de Maslow



De acordo com Maslow, para que uma necessidade seja motivadora ela não deve ser satisfeita, e as pessoas são motivadas pela necessidade do nível mais baixo que não esteja satisfeita no momento. Ou seja, se dois níveis de necessidades não forem satisfeitos, a necessidade de nível mais baixo dominará. Assim, uma pessoa faminta não se preocuparia com o perigo e pode arriscar roubar comida mesmo se a punição for severa. Uma pessoa com necessidades de segurança não satisfeitas não se preocuparia em ir a uma festa e se divertir com os amigos. Maslow reconheceu, no entanto, que pode haver exceções à hierarquia e que algumas pessoas podem considerar

determinadas necessidades mais elevadas na hierarquia como sendo mais importantes que as de nível mais baixo. Além disso, muitas pessoas na sociedade ocidental já satisfizeram as quatro primeiras necessidades e podem nunca ter sofrido privações em uma ou mais delas, especialmente no que diz respeito à comida. Dessa forma, as necessidades básicas não são motivadoras para essas pessoas.

As pesquisas sobre a teoria da hierarquia das necessidades não têm sido muito conclusivas. Locke e Henne (1986) observaram que pelo menos parte da dificuldade é que a definição de Maslow para a teoria é relativamente vaga, dificultando elaborar bons testes para avaliá-la. Apesar da falta de comprovação empírica, a teoria da hierarquia das necessidades tem tido um impacto positivo sobre as organizações. Ela continua sendo ensinada tanto a gestores atuais quanto futuros, o que ajuda a direcionar a atenção à importância de satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho.

8.3.2 Teoria dos dois fatores

Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968), a motivação provém da natureza do trabalho em si e não de recompensas externas ou condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho são divididas em duas categorias: as provenientes da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades fisiológicas, e as que se relacionam à capacidade unicamente humana, de nível mais elevado, de crescimento psicológico. Os aspectos do trabalho relevantes às necessidades animais são chamados de fatores higiênicos e incluem salário, supervisão, colegas e políticas organizacionais. Já os aspectos do trabalho relativos às necessidades de crescimento são chamados de fatores motivacionais e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si. De acordo com Herzberg, a melhor maneira de motivar os funcionários e ajudá-los a se satisfazer com o trabalho é lhes proporcionar níveis apropriados de fatores motivacionais. Os fatores higiênicos, por mais favoráveis que sejam, não podem levar à motivação ou à satisfação no trabalho.

A maioria dos pesquisadores considera inválida a teoria de Herzberg (Locke & Henne, 1986). O principal problema é que a estrutura de dois fatores não foi comprovada pelas pesquisas. Apesar das deficiências da teoria, Herzberg tem sido bastante influente e sua obra ajudou a concentrar a área da psicologia organizacional na importante questão de proporcionar um trabalho significativo para as pessoas, o que levou à adoção de técnicas de enriquecimento do trabalho em muitas empresas e também constituiu a base para a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976), que discutiremos nos Capítulos 9 e 10.

8.4 Teoria do reforço

A teoria do reforço descreve como as recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. A teoria não lida com estados internos, como a motivação, de forma que, em certo sentido, é uma teoria não motivacional e se volta a explicar o comportamento como uma função de experiências prévias de recompensa, ou o “histórico de reforços”. Desse modo, o comportamento é visto como uma reação ao ambiente.

O principal princípio da teoria do reforço é a lei do efeito (Thorndike, 1913), que afirma que a probabilidade de um determinado comportamento aumenta se ele for seguido de uma recompensa ou reforço. Inversamente, a probabilidade de um comportamento é reduzida se ele for seguido de uma punição. Os comportamentos são estabelecidos por meio do emparelhamento ou associação do comportamento com o reforço. Em outras palavras, as recompensas são *contingentes* da ocorrência de um determinado comportamento. Em um contexto de trabalho, isso significa que comportamentos relevantes ao desempenho terão sua frequência aumentada se forem

recompensados.

As recompensas podem ser tangíveis (por exemplo, dinheiro) ou intangíveis (elogios) e podem ser dadas pela organização ou ser um subproduto das próprias tarefas. Dessa forma, a organização pode oferecer um bônus pelo bom desempenho, ou este, por si só, pode proporcionar um senso de realização. Ambos podem reforçar igualmente o bom desempenho e levar à sua continuidade.

Essa ideia relativamente simples de que o comportamento aumenta se for recompensado constitui a base dos sistemas de incentivo, como pagamento pela produção de operários de fábrica e comissões para vendedores. Com os sistemas de incentivo, as recompensas são contingentes de unidades individuais de produtividade, como montar a porta de um refrigerador ou vender um automóvel. Para trabalhos com uma produção quantificável, pode ser relativamente fácil instituir sistemas de incentivo. Para outros trabalhos, pode haver comportamentos específicos e mensuráveis relevantes ao serviço que também podem ser quantificados. Por exemplo, operadores de *call center* podem ser recompensados por atender o telefone dentro de um determinado número de toques. Em muitos trabalhos, contudo, não é viável desenvolver sistemas de incentivo como esses. Por exemplo, seria bastante difícil elaborar um sistema de pagamento pela produção para professores de escolas públicas. Não é fácil segmentar o bom desempenho de um professor em unidades individuais de produtividade ou comportamentos individuais que possam ser recompensados.

Pesquisas demonstraram que as recompensas podem ser eficazes na melhoria do desempenho no trabalho. Stajkovic e Luthans (2003) conduziram uma metanálise de 72 estudos sobre os efeitos das recompensas, tanto monetárias quanto não monetárias, sobre o desempenho no trabalho. Eles descobriram que os sistemas de recompensa resultam em um aumento médio no desempenho de 16% e que as recompensas monetárias têm um impacto maior sobre o desempenho (23%) do que recompensas não monetárias. Apesar de as recompensas poderem melhorar o desempenho no trabalho em algumas condições, essas condições nem sempre estão presentes nas organizações (Coch & French, 1948). Influências adicionais de outros funcionários, restrições no ambiente (como equipamento inadequado) e a indiferença de indivíduos a determinadas recompensas pode resultar no fracasso dos sistemas de incentivo.

Muitas organizações aplicaram os princípios da teoria do reforço para influenciar o comportamento dos funcionários, com iniciativas que envolveram não apenas o desempenho no trabalho mas também outros comportamentos. O controle do absenteísmo de funcionários, por exemplo, tem sido um dos focos dos programas de reforço. Algumas organizações permitem aos funcionários um determinado número de dias de licença médica por ano e, para encorajar a assiduidade, os funcionários são pagos pelos dias não utilizados de licença médica. Outras organizações recompensam cada funcionário que satisfaz um critério de assiduidade para um determinado período (como nenhuma falta em um mês). Um programa de controle de absenteísmo bastante incomum foi um sistema de sorteio estudado por Pedalino e Gamboa (1974). Com esse sistema, a cada dia, todos os funcionários presentes no trabalho podem tirar uma carta de um jogo de baralho convencional. Ao final da semana, cada funcionário com uma assiduidade perfeita tinha uma mão de pôquer de cinco cartas. Os oito funcionários com as melhores “mãos”, de acordo com as regras do pôquer, ganhavam um prêmio de \$20. Constatou-se que esse sistema reduziu a frequência do absenteísmo em cerca de 18%.

Apesar de os princípios da teoria do reforço poderem ser úteis, ela caiu em descrédito entre a maioria dos psicólogos organizacionais, bem como psicólogos em geral. A principal razão para isso provavelmente seria o fato de a teoria do reforço esclarecer muito pouco os processos motivacionais (Locke, 1980), restringindo-se a descrever as relações entre reforço e comportamento. Além disso, algumas pessoas objetam à ideia de utilizar recompensas para influenciar o comportamento, acreditando que esses programas representam uma forma antiética de manipulação. Muitas pessoas que sustentam esse posicionamento presumem que as técnicas de reforço têm mais poder sobre as pessoas do que realmente acontece. Nas circunstâncias corretas, as pessoas se empenharão voluntariamente pelas recompensas que desejam. A teoria do reforço não faz menção à pessoa querer ou não uma recompensa, uma questão abordada pela teoria da expectativa, que discutiremos em seguida.

8.5 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa tenta explicar como as recompensas levam ao comportamento concentrando-se nos estados cognitivos internos que levam à motivação. A teoria do reforço afirma que este levará ao comportamento, enquanto a teoria da expectativa explica quando e por que isso ocorrerá.

A ideia básica é que as pessoas se motivarão quando acreditarem que seu comportamento levará a recompensas ou resultados desejados. Se elas não acreditarem que as recompensas serão contingentes de seu comportamento, elas não serão motivadas a se envolver no comportamento e o mesmo acontecerá se elas não desejarem as recompensas resultantes.

Várias versões de certa forma diferentes da teoria da expectativa foram adaptadas ao âmbito da psicologia organizacional. A mais antiga e mais conhecida é a teoria de Vroom (1964), segundo a qual a motivação ou força é uma função matemática de três tipos de cognições. A equação que relaciona a força às cognições é a seguinte:

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valência} \times \text{Instrumentalidade})$$

Nessa equação, força representa o nível de motivação de uma pessoa para se envolver em um determinado comportamento ou sequência de comportamentos relevante ao desempenho no trabalho. Ela pode ser considerada a motivação para se envolver em um comportamento. A expectativa é a probabilidade subjetiva de uma pessoa, relativa à sua capacidade de realizar um comportamento. Esse fator é similar à autestima ou à autoconfiança, no sentido de que a pessoa acredita ser capaz de realizar o trabalho em um determinado nível. A *probabilidade subjetiva* significa que pode haver variação entre as pessoas no que se refere à certeza de suas crenças. Uma probabilidade subjetiva nula (igual a zero) significa que a pessoa está certa de que é incapaz de realizar com sucesso o trabalho. Já uma probabilidade subjetiva de 1,0 significa que a pessoa está absolutamente convencida, sem nenhuma sombra de dúvida, de que é capaz de realizar o trabalho com sucesso. Uma probabilidade subjetiva de 0,50 significa que a pessoa acredita ter 50% de chances de sucesso.

A valência é o valor de um resultado ou recompensa para uma pessoa. É a extensão na qual uma pessoa quer ou deseja algo. No ambiente de trabalho, o dinheiro é uma recompensa frequente que pode ter diferentes níveis de valência para diferentes pessoas. A instrumentalidade é a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento resultará em uma determinada recompensa. Para qualquer situação, pode haver mais de uma recompensa ou resultado para um comportamento e, para cada resultado possível, a valência e a instrumentalidade são multiplicadas. Feito isso, cada produto valência-instrumentalidade é somado em um total, que é multiplicado pela expectativa de produzir uma pontuação de força. Se o nível de força for elevado, a pessoa será motivada a atingir os resultados do trabalho e, se o nível de força for baixo, a pessoa não será motivada a atingir os resultados do trabalho.

A [Tabela 8.1](#) mostra como possíveis combinações de valores de expectativa, valência e instrumentalidade se combinam para formar a força. O caso apresentado presume um único resultado. Como a tabela mostra, só quando todos os três componentes são elevados é que a força será alta, se um dos três componentes for baixo, a força será baixa e, se qualquer um dos três componentes for igual a zero, não haverá motivação alguma.

Tabela 8.1 A relação da expectativa, valência e instrumentalidade com a força

Nível de expectativa	Nível de valência	Nível de instrumentalidade	Nível de força
Alto	Alto	Alto	Alto

Alto	Alto	Baixo	Baixo
Alto	Baixo	Alto	Baixo
Alto	Baixo	Baixo	Muito Baixo
Baixo	Alto	Alto	Baixo
Baixo	Alto	Baixo	Muito Baixo
Baixo	Baixo	Alto	Muito Baixo
Baixo	Baixo	Baixo	Extremamente baixo

Na maioria das situações, mais de um resultado é possível, de forma que a situação é mais complexa em função da combinação da valência-instrumentalidade para cada resultado. Por exemplo, suponha que você esteja no trabalho em uma tarde de sexta-feira e o seu supervisor pede um voluntário para fazer horas extras por um pagamento adicional. Você considera o seu trabalho um tanto quanto entediante e não gosta da possibilidade de fazer horas extras. Neste caso, há dois resultados possíveis: ganhar um dinheiro extra e suportar várias horas de tédio. Se você acreditar que é capaz de fazer horas extras, a sua expectativa será alta. Se você acreditar que receberá o pagamento adicional e que ficará entediado, ambas as instrumentalidades serão altas. O fator determinante da sua motivação para fazer as horas extras será as valências relativas dos dois resultados. Se a valência positiva ou desejo de ganhar o dinheiro extra for maior que a valência negativa ou desejo de evitar o tédio, você será motivado a se apresentar como voluntário. Mas, se a valência positiva de ganhar o dinheiro extra for menor que a valência negativa de evitar o tédio, você será motivado a evitar se oferecer.

A teoria da expectativa também pode prever a escolha de comportamento de uma pessoa a partir de duas ou mais opções. Suponha que você tenha um jantar marcado e deve escolher entre fazer horas extras e comparecer ao jantar. Para cada ação possível, haverá uma expectativa, valências e instrumentalidades. Dessa forma, haverá uma força para fazer horas extras e uma força para ir ao jantar. Teoricamente, você optará pela ação com a força mais intensa.

Pesquisas têm comprovado as previsões da teoria da expectativa. Estudos demonstraram que o desempenho de fato se correlaciona com os componentes individuais da teoria da expectativa e com a combinação multiplicativa (Van Eerde & Thierry, 1996). No estudo típico, é conduzido um levantamento com uma amostra de funcionários solicitando que eles indiquem suas expectativas em relação à sua capacidade de desempenhar o trabalho, bem como suas valências e instrumentalidades para cada um dos vários resultados possíveis. Além disso, os supervisores são solicitados a avaliarem o desempenho de cada funcionário no trabalho. Feito isso, o nível total de força é correlacionado com o desempenho.

Van Eerde e Thierry (1996) conduziram uma metanálise de estudos sobre a teoria da expectativa investigando não apenas as previsões de desempenho no trabalho mas também o empenho e as preferências. Apesar de o estudo ter demonstrado que o nível de força de fato se relacionava às medidas de desempenho no trabalho, como já se esperava, ele apresentou uma correlação mais forte com medidas de empenho. De forma similar, o nível de força apresentou uma correlação mais estreita com a preferência individual por algo além de sua escolha real – por exemplo, desejar pedir a demissão *versus* de fato pedir a demissão. Esses resultados demonstram que a motivação não é o único elemento dos processos que levam ao comportamento no trabalho. Uma pessoa pode ser motivada a se empenhar mais no

serviço, mas isso não produz necessariamente um desempenho melhor. Ter uma preferência por algo não equivale a de fato realizar a ação, já que outros fatores também podem ser importantes, como não conseguir encontrar outro emprego quando você deseja pedir a demissão de seu emprego atual.

8.6 Teoria da autoeficácia

Segundo a teoria da autoeficácia, a motivação e o desempenho são em parte determinados pela extensão pela qual as pessoas acreditam que podem ser eficazes (Bandura, 1982). Em outras palavras, as pessoas com alto nível de autoeficácia acreditam que são capazes de realizar determinadas tarefas e serão motivadas a se empenhar. Pessoas com baixo nível de autoeficácia não acreditam que são capazes de realizar determinadas tarefas e não se motivarão a se empenhar. De certa forma, é como uma profecia autorrealizável, na qual uma pessoa se comporta de maneira a concretizar sua crença inicial. Naturalmente, as pessoas com alto nível de autoeficácia só podem ser eficazes se realmente tiverem a aptidão necessária e se as restrições ao desempenho no trabalho não forem intransponíveis.

O próprio conceito da autoeficácia diz respeito a tarefas ou ações específicas e o nível de autoeficácia varia de acordo com as tarefas. Dessa forma, um estudante pode ter um alto nível de autoeficácia para fazer provas discursivas e um baixo nível de autoeficácia para testes de múltipla escolha, o que pode explicar por que muitos estudantes reclamam que são bons em um tipo de teste e não em outro. A previsão da teoria seria que os estudantes se empenharão mais ao fazer o tipo de teste para o qual sua autoeficácia é mais elevada.

A autoeficácia é bastante similar ao conceito da expectativa. A principal diferença é que a expectativa diz respeito a uma atividade específica em um determinado momento, ao passo que a autoeficácia se refere ao sentimento geral de que uma pessoa é ou não capaz em algum âmbito da vida ou atividade, como jogar tênis. Por exemplo, uma pessoa pode ter um alto nível de expectativa de que, com empenho, ela será capaz de vencer uma partida de tênis. Nesse exemplo, um alto nível de autoeficácia é a autoeficácia de que a pessoa joga bem. Naturalmente, esses dois conceitos são estreitamente correlacionados, já que uma pessoa com alto nível de autoeficácia deve ter um alto nível de expectativa, mas eles não são iguais. A pessoa que acredita que joga bem tênis pode não ter confiança de que vencerá se jogar com um dos melhores tenistas profissionais do mundo. A teoria da autoeficácia e a teoria da expectativa são compatíveis ao prever que as pessoas realizarão bem as tarefas quando acreditam que podem ter sucesso. A teoria da expectativa também leva em consideração a influência das recompensas sobre a motivação, um fator que não é abordado pela teoria da autoeficácia.

A teoria da autoeficácia já foi comprovada inúmeras vezes e tem sido corroborada por pesquisas tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho (Bandura & Locke, 2003). Estudos no contexto de treinamento demonstraram que a autoeficácia para determinadas tarefas se correlaciona com o desempenho no treinamento dessas tarefas. Por exemplo, McIntire e Levine (1991) conduziram um estudo longitudinal da autoeficácia e do desempenho entre alunos de cursos de digitação. Eles avaliaram a autoeficácia antes do início do curso e ao final do curso. Eles também avaliaram o número de palavras por minuto digitadas e a nota no fim do curso. Além disso, cada aluno foi solicitado a determinar uma meta para o número de palavras por minuto que seria capaz de digitar ao final do curso. Os resultados foram que a autoeficácia antes do curso foi capaz de prever o número de palavras por minuto digitadas ao final do curso, mas não a nota no curso. A autoeficácia também se correlacionou à meta determinada, com um nível mais elevado de autoeficácia associado à determinação de uma meta mais ambiciosa. Esses resultados sugerem que a autoeficácia pode ser um fator relevante do desempenho futuro. Os resultados referentes às metas sugerem que a autoeficácia pode atuar por meio da determinação de metas, de forma que estudantes com um nível mais elevado de autoeficácia estabelecem metas mais difíceis, o que resulta em um desempenho melhor. A determinação de metas será discutida em detalhes mais adiante neste capítulo.

Resultados similares com a autoeficácia foram constatados em outros estudos de treinamento. Mathieu, Martineau e Tannenbaum (1993)

descobriram que a autoeficácia avaliada antes de uma aula de boliche se correlacionou com o desempenho subsequente dos alunos ao final da aula. Locke e Latham (1990) conduziram uma metanálise de 13 estudos relacionando a autoeficácia ao desempenho tanto em um contexto de laboratório quanto em campo e descobriram uma correlação média de 0,39, com outras que chegaram a 0,74.

Apesar de pelo menos parte da relação observada entre a autoeficácia das pessoas e seu desempenho poder ser atribuída aos efeitos motivacionais da autoeficácia, parte da relação também pode se dever aos efeitos do bom desempenho sobre a autoeficácia. W. D. Davis, Fedor, Parsons e Herold (2000) estudaram a autoeficácia no treinamento de pilotos. Os treinandos que apresentaram um bom desempenho no treinamento de simulação desenvolveram um alto nível de autoeficácia para a atividade subsequente de pilotar um avião de verdade. No estudo conduzido por McIntire e Levine (1991), as notas do curso se correlacionaram à autoeficácia ao final dele, mas não no início, sugerindo que os estudantes que tiraram notas melhores também tiveram sua autoeficácia melhorada. Karl, O'Leary-Kelly e Martocchio (1993) descobriram que o *feedback* positivo em uma tarefa de leitura dinâmica aumentava a autoeficácia de pessoas com um nível inicialmente baixo.

Eden e seus colegas conduziram uma série de estudos no ambiente de trabalho, no qual eles manipularam a autoeficácia para verificar seus efeitos sobre o desempenho no trabalho. Esses estudos experimentais controlaram a capacidade e a motivação inicial alocando aleatoriamente participantes para ter sua autoeficácia elevada ou não por meio de informações ou treinamento. Eden se refere a esse fenômeno como o efeito Galateia, no qual as crenças das pessoas sobre a própria capacidade as levam a melhorar seu desempenho, como em uma profecia autorrealizável. Eden e Aviram (1993) conseguiram aplicar essa abordagem aumentando o sucesso de desempregados na busca de emprego. De forma similar, Eden e Zuk (1995) utilizaram a técnica para convencer cadetes da marinha das Forças de Defesa Israelenses de que eles provavelmente não teriam enjoos no mar. Os enjoos causam problemas significativos para a Marinha por poder interferir no desempenho no trabalho no mar. Eden e Zuk conduziram um experimento no qual os cadetes eram alocados aleatoriamente em um de dois grupos – um que participou de uma sessão de instrução na qual os participantes receberam a garantia de que provavelmente não sofreriam de enjoo no mar e que isso não afetaria seu desempenho ou um grupo de controle, que não recebeu essas informações. No mar, os cadetes do primeiro grupo sofreram menos enjoos e apresentaram um desempenho melhor que o grupo de controle. Essa técnica extremamente simples para melhorar a autoeficácia se mostrou bastante eficaz.

Em outro estudo militar, desta vez nos Estados Unidos, Jex, Bliese, Buzzell e Primeau (2001) vincularam a autoeficácia ao estresse e bem-estar dos soldados. Eles descobriram que indivíduos com altos níveis de autoeficácia relataram sentir baixos níveis de sobrecarga de trabalho e sofrimento psicológico. Juntas, todas essas pesquisas sugerem que um alto nível de autoeficácia contribui tanto para o desempenho eficaz quanto para o bem-estar do funcionário.

A teoria da autoeficácia é útil, com importantes implicações para o ambiente de trabalho, sugerindo que a motivação e o desempenho, e talvez também o bem-estar, podem ser melhorados, elevando a autoeficácia dos funcionários. Bandura (1982) analisou como a autoeficácia pode ser desenvolvida por meio de uma série de sucessos com tarefas cada vez mais difíceis. Uma organização pode aplicar esse princípio estruturando as atribuições dos funcionários de modo que eles possam ter sucesso em tarefas cada vez mais desafiadoras. Essa estratégia pode ser particularmente importante com novos funcionários, que podem levar algum tempo para dominar todos os aspectos do trabalho. Atribuições relativamente simples podem ser dadas a novos funcionários, introduzindo gradativamente tarefas mais difíceis para minimizar, ou anular, o número de fracassos da pessoa. À medida que a pessoa tem sucesso em tarefas cada vez mais difíceis, sua autoeficácia deve aumentar. Karl et al. (1993) sugeriram a utilização dessa abordagem em programas de treinamento. Morin e Latham (2000) demonstraram que o treinamento pode elevar com sucesso a autoeficácia (veja o quadro “Pesquisa internacional”).

Pesquisa internacional

Já foi bem comprovado na literatura de pesquisa que a autoeficácia se correlaciona com o desempenho. Uma importante questão diz respeito a como a autoeficácia pode ser elevada.

Morin e Latham (2000) conduziram um estudo em Ontário, Canadá, para investigar o papel da autoeficácia e da melhoria das habilidades no desempenho. Os participantes foram 41 supervisores e engenheiros de uma fábrica de papel. Cada participante passou por uma sessão de treinamento de habilidades de comunicação interpessoal de um dia que incluiu assistir a uma aula, assistir a vídeos com modelos desempenhando as tarefas e realizar exercícios de interpretação de papéis. A avaliação realizada no fim do treinamento mostrou que as habilidades de comunicação melhoraram. No entanto, os pesquisadores sentiram que não bastava apenas melhorar as habilidades, de forma que uma segunda intervenção foi necessária para melhorar também a autoeficácia.

Depois do dia de treinamento, os participantes foram aleatoriamente alocados em um dos quatro processos de acompanhamento a seguir: treinamento de prática mental, treinamento de determinação de metas, ambos os treinamentos ou um grupo de controle que não recebeu nenhum treinamento adicional. A sessão de prática mental ensinou os participantes a praticar mentalmente suas habilidades de comunicação. A hipótese foi que isso elevaria a autoeficácia, reforçando a confiança nas habilidades recém-aprendidas. Não se esperava que a sessão de determinação de metas afetasse a autoeficácia, por se voltar não a melhorar as habilidades, mas sim a determinar metas de aperfeiçoamento. Aproximadamente 1 mês depois da conclusão do treinamento de acompanhamento, dois colegas de cada participante avaliaram seu comportamento de comunicação no trabalho.

Os resultados revelaram que os dois processos envolvendo a prática mental elevaram a autoeficácia e o desempenho da comunicação no trabalho. Os outros dois processos não afetaram a autoestima nem o desempenho. Isso levou os autores a concluir que a melhoria de habilidades adquiridas em um treinamento não basta para melhorar o desempenho de comunicação, de forma que é necessário também elevar a autoeficácia para obter um ganho de desempenho.

Fonte: MORIN, L.; LATHAN, G. P. The Effect of Mental Practice and Goal Setting as a Transfer of Training Intervention on Supervisors' Self-Efficacy and Communication Skills: An Exploratory Study, Applied Psychology: An International Review, 49, 566-578, 2000.

8.7 Teorias de justiça

Uma abordagem diferente à motivação é proporcionada pelas teorias de justiça, que se concentram em normas para o tratamento justo de funcionários por suas organizações. A premissa básica dessas teorias é que as pessoas valorizam a justiça e são motivadas a mantê-la em seu relacionamento com as organizações.

Segundo a teoria da equidade (Adams, 1965), as pessoas são motivadas a atingir uma condição de justiça ou equidade em suas interações com outras pessoas e com organizações. De acordo com Adams (1965), os funcionários que se veem em situações injustas

sentirão insatisfação e tensão emocional, que serão motivados a reduzir. A teoria especifica as condições nas quais a desigualdade ocorrerá e o que os funcionários tenderão a fazer para reduzi-la.

A desigualdade é um estado psicológico resultante das comparações que os funcionários fazem de si mesmos com os outros. O que é especificamente comparado são as razões (ou coeficientes) de resultados e contribuições. Os resultados (ou retornos) são as recompensas ou todos os elementos de valor pessoal que um funcionário recebe por trabalhar em uma organização, inclusive salário, benefícios adicionais, bom tratamento, prazer e status. As contribuições se referem a tudo o que o funcionário faz para colaborar com a organização, incluindo não apenas o trabalho realizado, mas também a experiência e os talentos que ele leva ao trabalho. Dessa forma, um funcionário com muitos anos de experiência profissional teria como contribuir mais que um funcionário que acabou de se formar na faculdade.

Segundo a teoria, os funcionários fazem comparações psicológicas da própria razão resultado /contribuição com as dos outros funcionários. Isto é, eles avaliam psicologicamente o quanto recebem da organização (resultados) em relação à sua colaboração (contribuições), representado pela razão:

Resultados/Contribuições.

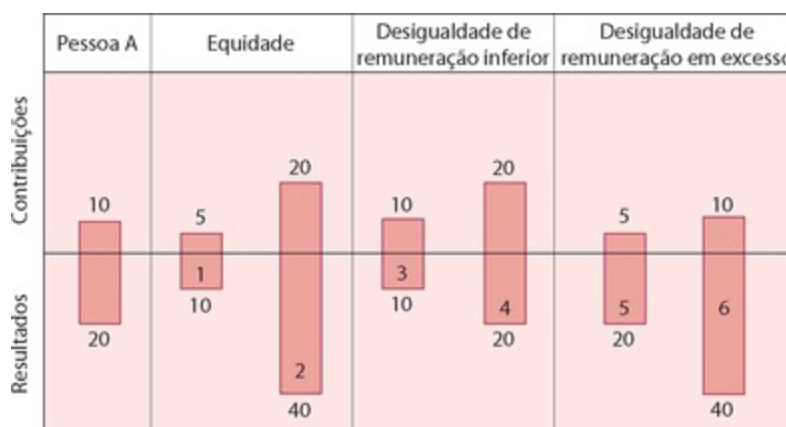
Cada funcionário compara sua razão com as de outras pessoas escolhidas para a comparação. Essas pessoas de comparação, ou *outros*, podem ser funcionários que realizam o mesmo trabalho dentro ou fora da organização e também podem ser pessoas com tipos diferentes de trabalhos. A comparação envolve a razão como um todo e não os resultados ou contribuições individuais. Dessa forma, uma pessoa pode acreditar que uma situação é justa apesar de os resultados serem menores que as contribuições. É só quando o funcionário acredita que sua razão difere dos outros é que a desigualdade é percebida. Essa diferença pode ser em qualquer direção. Um funcionário pode perceber uma desigualdade de *remuneração inferior* se acreditar que os outros recebem mais resultados por suas contribuições. Já a desigualdade de *remuneração em excesso* é percebida quando um funcionário acredita que está recebendo mais resultados pelas contribuições do que os outros.

A [Figura 8.2](#) ilustra várias situações possíveis de comparação. Em cada caso, presume-se que o funcionário-alvo (Pessoa A) tenha uma razão de 10/20. Isto é, a Pessoa A recebe uma unidade de resultado por duas unidades de contribuição. Observe que os valores de resultado e contribuição não precisam ser iguais. O que importa é a comparação das razões, não a comparação dos resultados com as contribuições. Nos dois primeiros casos, o “outro” de comparação também teve uma razão que se reduz a um resultado por duas contribuições, de forma que a equidade é atingida. No primeiro caso, os resultados constituem a metade dos resultados da Pessoa A (5), mas as contribuições também são a metade (10). No segundo caso, tanto os resultados quanto as contribuições são o dobro (20 e 40, respectivamente). Os dois casos seguintes ilustram uma desigualdade de remuneração inferior. Isto é, a razão da Pessoa A é inferior à do “outro” de comparação, resultando em um sentimento de remuneração inferior. No terceiro caso, o “outro” de comparação recebe os mesmos resultados, mas só colabora com metade das contribuições (10/10) e, no quarto caso, o “outro” de comparação recebe o dobro de resultados pelas mesmas contribuições. Os dois últimos casos envolvem a desigualdade de remuneração em excesso. Isto é, a Pessoa A recebe mais resultado por unidade de contribuição que o “outro” de comparação. No caso 5, o “outro” de comparação recebe metade dos resultados pelas mesmas contribuições e, no caso 6, o “outro” de comparação recebe os mesmos resultados pelo dobro das contribuições.

Um exemplo de equidade e desigualdade. A Pessoa A teve o dobro de contribuições em relação aos resultados (veja as barras na primeira coluna). As outras seis barras representam os resultados e as contribuições dos outros. A Pessoa A perceberá equidade ou desigualdade dependendo de quem escolher para a comparação. Os casos 1 e 2 ilustram equidade, sendo que os dois resultados são o dobro das contribuições. O caso 3 representa remuneração inferior porque os resultados são iguais aos da Pessoa A, mas as contribuições são de apenas a metade. O caso 4 representa remuneração inferior porque as contribuições são iguais aos da Pessoa A, mas os

resultados são o dobro. O caso 5 representa remuneração em excesso porque as contribuições são iguais aos da Pessoa A, mas os resultados são a metade. O caso 6 representa remuneração em excesso porque os resultados são os mesmos que os da Pessoa A, mas as contribuições são o dobro.

Figura 8.2 Os *continuum* da necessidade de existência, relacionamento e crescimento de Alderfer



De acordo com Adams (1965), a desigualdade de remuneração inferior induz à raiva, e a desigualdade de remuneração em excesso leva a um sentimento de culpa. De qualquer maneira, o funcionário será motivado a reduzir a desigualdade por meio de vários mecanismos possíveis. Três desses mecanismos são particularmente relevantes ao ambiente organizacional: mudar as contribuições, mudar os resultados e se retirar da situação. Um funcionário pode mudar as contribuições aumentando ou reduzindo a produtividade, dependendo de a desigualdade percebida ser de remuneração em excesso ou remuneração inferior. Um funcionário também pode mudar os resultados buscando receber recompensas adicionais pelo trabalho. Por exemplo, ele pode pedir um aumento ou abrir uma ação reclamatória trabalhista formal. O abandono pode ser temporário, como no caso de impuntualidade ou absenteísmo, sendo que ambas as ações podem ser um meio de reduzir as contribuições. O mecanismo de abandono também pode ser retirar-se permanentemente do emprego (pedir a demissão).

As pesquisas têm corroborado o efeito esperado da remuneração inferior (uma queda do desempenho), mas não o efeito esperado da remuneração em excesso (uma melhoria do desempenho) (Bolino & Turnley, 2008). Um estudo conduzido por Greenberg (1990) demonstrou que uma redução salarial se associou a um aumento de furtos por parte de trabalhadores de uma fábrica. Greenberg argumentou, nos termos da teoria da equidade, que os funcionários que perceberam a desigualdade devido ao corte salarial aumentaram seus resultados por meio do furto. Em um estudo australiano, Iverson e Roy (1994) descobriram que as percepções de desigualdade por parte dos funcionários se correlacionaram com suas intenções de abandonar o emprego e com o comportamento de busca de um novo emprego. Constatou-se que essas duas variáveis são fatores preditivos da rotatividade (Blau, 2007), como veremos no Capítulo 10.

Pesquisas recentes sobre a justiça no ambiente de trabalho substituíram a teoria da equidade pela perspectiva de certa forma diferente da teoria da justiça (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Ao invés de se concentrar na alocação ou distribuição justa das recompensas, a teoria da justiça traça uma distinção entre a distribuição das recompensas e os procedimentos pelos quais as recompensas são alocadas. A justiça distributiva é similar ao conceito da equidade e diz respeito à imparcialidade com a qual as recompensas são distribuídas entre as pessoas. Já a justiça processual diz respeito à imparcialidade do processo de distribuição de recompensas e não aos resultados dessa distribuição. Apesar de, em muitos casos, ser possível esperar que a justiça processual leve à justiça distributiva, isso nem sempre é o que acontece. Por exemplo, políticas antigas de remuneração podem ter criado uma situação na qual algumas pessoas recebem mais que as outras por contribuições similares, um caso que representa a injustiça distributiva. Um novo procedimento que

proporcione aos mal remunerados um pequeno ajuste salarial todos os anos para compensar a injustiça poderia ser visto como um procedimento de justiça processual, apesar de poder levar anos para eliminar a diferença.

Outra distinção da teoria da equidade é que a teoria da justiça não presume que as percepções de injustiça se originam necessariamente de uma comparação social com os outros. Ao invés disso, essa teoria sugere que as pessoas percebem a injustiça quando algo negativo acontece e acreditam que isso foi feito intencionalmente por outra pessoa de modo injusto. Por exemplo, suponha que uma empresa se recuse a dar aos funcionários um aumento anual. Isso seria um evento negativo que os funcionários perceberão como injusto se acharem que a administração negou o aumento intencionalmente e que a base para essa decisão não se justifica. Se a empresa anunciou problemas financeiros, os funcionários podem considerar que o evento está além do controle da administração e podem não perceber a situação como injusta. No entanto, se a administração não conseguir dar uma explicação convincente, os funcionários tenderão a considerar injusta a situação.

Muitos estudos foram conduzidos relacionando as percepções de justiça distributiva e processual por parte dos funcionários a muitos resultados relevantes para as organizações. Cohen-Charash e Spector (2001) conduziram uma metanálise desses estudos e descobriram, como seria de se esperar com base na teoria da equidade, que as duas formas de justiça se relacionaram ao desempenho no trabalho, satisfação nele e intenção de abandonar o emprego. Constatou-se que a injustiça se relaciona tanto a comportamentos positivos, como se oferecer para realizar um trabalho adicional (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008), quanto a comportamentos negativos que prejudicam as organizações, como absenteísmo excessivo (Jones, 2009). É interessante notar que Sweeney e McFarlin (1997) descobriram que a justiça processual é mais importante para as mulheres e que a justiça distributiva é mais importante para os homens. Aparentemente, para as mulheres o procedimento pelo qual as recompensas são alocadas é mais importante, mas, para os homens, o que mais importa são os resultados.

8.8 Teoria da determinação de metas

A teoria da motivação de maior utilidade para os psicólogos organizacionais é a da determinação de metas (Locke & Latham, 1990). Os princípios da determinação de metas têm sido amplamente utilizados nas organizações, apesar de essa aplicação não se basear necessariamente na teoria. Por exemplo, Yearta, Maitlis e Briner (1995) observaram que 79% das organizações britânicas utilizam alguma forma de determinação de metas. Vários programas de determinação de metas têm sido amplamente utilizados no mundo industrializado.

A ideia básica que fundamenta essa teoria é que o comportamento das pessoas é motivado por suas *intenções*, *objetivos* ou *metas* internas – os termos são utilizados aqui de forma intercambiável. As metas são constructos relativamente “proximais”, no sentido de que podem ser associados de maneira relativamente estreita a comportamentos específicos. Por exemplo, um vendedor pode ter a meta de vender uma determinada quantidade de produtos em um dado mês. Como as metas podem ser estreitamente relacionadas a comportamentos específicos relevantes ao desempenho, a teoria da determinação de metas tem sido fortemente vinculada ao comportamento.

De acordo com a teoria, uma meta é o que uma pessoa deseja conscientemente atingir ou obter. As metas podem ser específicas, “como tirar a nota máxima na próxima prova”, ou gerais, como “se dar bem na faculdade”. Metas gerais como se dar bem na faculdade muitas vezes são associadas a uma série de metas mais específicas, como tirar a nota máxima em uma determinada disciplina. As pessoas podem variar no que se refere à orientação à meta – isto é, as pessoas podem concentrar seus esforços no aprendizado (orientação ao aprendizado) ou em atingir determinados níveis de desempenho no trabalho (orientação ao desempenho). Uma pessoa com uma orientação ao aprendizado se volta principalmente a melhorar o conhecimento e a habilidade, ao passo que uma pessoa com uma

orientação ao desempenho concentra seus esforços em melhorar o desempenho em tarefas específicas no trabalho (DeShon & Gillespie, 2005; Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007). No entanto, as estratégias de determinação de metas que podem ser eficazes para uma orientação não serão necessariamente as melhores para a outra. Kozlowski e Bell (2006) observaram que pode haver uma incompatibilidade entre as duas orientações, já que se concentrar no desempenho desvia a atenção do aprendizado. A maioria das pesquisas sobre determinação de metas tem se concentrado no desempenho e não se aplica necessariamente a metas de aprendizado.

Locke e Henne (1986) observaram quatro maneiras pelas quais as metas afetam o comportamento. Em primeiro lugar, as metas direcionam a atenção e a ação a comportamentos que a pessoa acredita que atingirão a meta. Um estudante que tenha a meta de tirar a nota máxima em uma prova adotará o comportamento de mergulhar de cabeça nos estudos, como ler o conteúdo que deve cair na prova e rever as observações feitas em sala de aula. Em segundo lugar, as metas mobilizam o empenho de forma a levar a pessoa a se dedicar mais. O estudante com a meta de tirar a nota máxima se concentrará mais para aprender o conteúdo. Em terceiro lugar, as metas aumentam a persistência, resultando em mais tempo dedicado aos comportamentos necessários para o atingimento da meta. O estudante que deseja uma nota máxima passará mais tempo estudando. Por fim, as metas podem motivar a busca por estratégias eficazes para atingi-las. O estudante escrupuloso tentará aprender técnicas eficazes de estudo e boas estratégias para fazer provas.

A teoria da determinação de metas prevê que as pessoas se empenharão para atingi-las e que o desempenho no trabalho é uma função das metas estabelecidas. Do ponto de vista organizacional, a determinação de metas pode ser um meio eficaz de manter ou melhorar o desempenho no trabalho, e muitas organizações têm utilizado a determinação de metas para esse fim. De acordo com Locke (2000), vários fatores são necessários para que a determinação de metas seja eficaz em melhorar o desempenho no trabalho ([Tabela 8.2](#)). Para começar, os funcionários devem ter um *compromisso com a meta*, o que significa que devem aceitá-la. Uma meta organizacional não é necessariamente uma meta individual do funcionário e somente metas individuais motivarão o comportamento. Em segundo lugar, o *feedback* é necessário por permitir que as pessoas saibam se o comportamento as está aproximando ou distanciando de suas metas. É difícil para as metas direcionarem o comportamento a menos que a pessoa receba um *feedback*. Em terceiro lugar, quanto mais difícil for a meta, melhor o desempenho tenderá a ser. Uma meta de tirar nota 10 provavelmente resultará em um desempenho melhor do que a meta de tirar 8, que, por sua vez, provavelmente resultará num desempenho melhor que uma meta de tirar 7. Apesar de as pessoas nem sempre atingirem seus objetivos, quanto mais difícil for a meta, melhor é o desempenho, pelo menos até o ponto no qual a pessoa está trabalhando no limite de sua capacidade. Em quarto lugar, metas específicas são mais eficazes do que metas vagas, do tipo “faça o seu melhor”. Metas vagas podem ser eficazes, mas metas específicas, que permitem que a pessoa saiba quando elas foram atingidas, são melhores. E, finalmente, metas determinadas pelo próprio indivíduo normalmente são melhores que metas impostas pela organização. Costuma ser melhor permitir que os funcionários determinem as próprias metas ou pelo menos permitir que eles opinem no processo de determinação das metas ao invés de impô-las sem o envolvimento dos funcionários. Isso leva a uma maior aceitação da meta, o que é necessário para que elas sejam eficazes.

Constatou-se que a teoria da determinação de metas é eficaz na melhoria do desempenho no trabalho (veja, por exemplo, Ludwig & Goomas, 2009). As proposições da teoria não apenas foram sujeitas a um número considerável de pesquisas sobre como a determinação de metas também é um recurso popular para aumentar o desempenho no trabalho. Por exemplo, H. J. Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge (1999) descreveram uma metanálise de 83 estudos, demonstrando que um maior comprometimento com a meta é associado a um melhor desempenho. A teoria e a pesquisa envolvendo a teoria da determinação de metas têm enfatizado importantes fatores (apresentados na [Tabela 8.2](#)) que deveriam ser incorporados a um programa de determinação de metas.

[Tabela 8.2](#) Importantes fatores para a determinação de metas visando melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: “Work Motivation Theories”, E. A. Locke e D. Henne, (1986) In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International Review of*

-
1. Aceitação da meta pelo funcionário.
 2. *Feedback* sobre o progresso na direção do atingimento das metas.
 3. Metas difíceis e desafiadoras.
 4. Metas específicas.
-

Apesar de pesquisas terem demonstrado que a determinação de metas pode ser eficaz, alguns pesquisadores discutiram suas limitações. Yearta et al. (1995) observaram que a maioria dos estudos sobre a determinação de metas envolveu objetivos isolados, como o aumento da produção em uma fábrica. Eles demonstraram que, no caso de trabalhos mais complexos e várias metas, o desempenho foi menor quando os objetivos foram difíceis. Doerr, Mitchell, Klastorin e Brown (1996) mostraram que as metas de grupo foram mais eficazes que as individuais para aumentar a velocidade da produção em uma fábrica de processamento de peixes (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). Ambrose e Kulik (1999) relacionaram várias desvantagens da determinação de metas. As mais importantes são que os funcionários algumas vezes se concentram tanto nas metas que ignoram outros aspectos igualmente importantes do trabalho e que as metas podem entrar em conflito entre si, de forma que trabalhar em uma impede o atingimento da outra. Por fim, Drach-Zahavy e Erez (2002) discutiram como metas difíceis podem levar a um pior desempenho quando os níveis de estresse são altos demais. Todas essas evidências sugerem que as metas difíceis são mais eficazes em situações relativamente simples (metas isoladas e trabalhos simples) e na presença de baixos níveis de estresse.

Pesquisa em detalhes

As grandes organizações têm tendido a utilizar grupos de trabalho e equipes ao invés de indivíduos para realizar o trabalho. Dessa forma, é importante compreendermos como grupos e indivíduos diferem em seu comportamento e reações. Uma área de interesse é saber como motivar as pessoas que trabalham em grupos. A determinação de metas pode ser uma técnica motivacional eficaz para indivíduos, mas será igualmente eficaz com grupos?

Esse estudo foi conduzido em uma fábrica de processamento de peixes no noroeste dos Estados Unidos, com uma força de trabalho composta exclusivamente de estrangeiros. Esses funcionários trabalhavam entre 2 e 3 horas por dia limpando e embalando salmões que chegavam de barco. No decorrer do estudo, 39 funcionários participaram de um experimento de determinação de metas. Três condições foram criadas: meta de grupo, meta individual e nenhuma meta. Uma medida de referência inicial mensurando a velocidade da produção foi calculada para servir como o padrão segundo o qual as metas seriam determinadas. As metas implicavam trabalhar em um ritmo estável mais rápido que o normal. Os funcionários receberam *feedback* bem como um incentivo (bilhetes de loteria) pelo atingimento da meta.

Para atingir a meta de grupo, a produção de todos os membros combinados deveria atingir um volume predeterminado. No caso da meta individual, cada pessoa tinha a própria meta. Os resultados demonstraram que a produtividade foi

significativamente mais alta para ambas as condições do que para a condição de controle de nenhuma meta, apesar de a produtividade da condição da meta de grupo ter sido ainda maior que a produtividade resultante da meta individual. O tempo médio para processar 50 peixes foi de 538 versus 570 segundos para as condições de meta de grupo e de meta individual, respectivamente. A média da condição sem meta foi de 702 segundos.

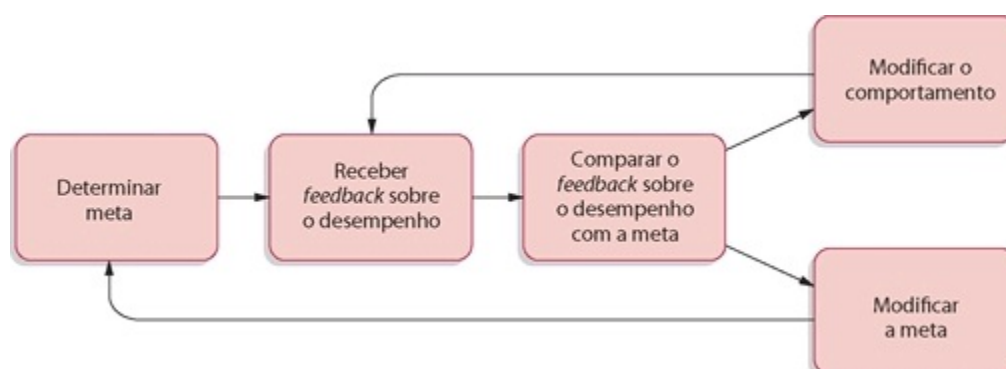
Esses resultados demonstram que, em situações de produção, a determinação de metas pode ser bastante eficaz. Além disso, os grupos podem reagir ainda mais favoravelmente que os indivíduos. Como veremos mais adiante, no Capítulo 12, os grupos podem ter poderosos efeitos sobre os membros, e condições que motivam os grupos podem ter efeitos melhorados nos membros desses grupos. No entanto, é preciso reconhecer que esse estudo envolveu metas isoladas com tarefas bastante simples e que esses efeitos podem não ocorrer em situações mais complexas. Mesmo assim, a determinação de metas pode ser uma poderosa ferramenta motivacional se aplicada apropriadamente no contexto correto.

Fonte: DOERR, K. H.; MITCHELL, T. R.; KLASTORIN, T. D.; BROWN, K. A. Impact of Material Flow Policies and Goals on Job Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 142-152, 1996.

8.9 Teoria do controle

A teoria do controle (Klein, 1989) se fundamenta na teoria da determinação de metas concentrando-se em como o *feedback* afeta a motivação para manter o empenho na direção do atingimento das metas. Como mostra a [Figura 8.3](#), o processo explicado pela teoria tem início com uma meta que a pessoa pretende atingir. A meta pode ser atribuída por um supervisor ou escolhida pelo indivíduo, mas, de acordo com a teoria, a pessoa deve acreditar que ela é viável e aceitá-la. Com o tempo, à medida que a pessoa trabalha para atingir a meta, ela recebe *feedback* sobre seu desempenho. A pessoa avaliará esse *feedback* comparando o progresso atual com algum padrão interno ou progresso esperado. Se o progresso for insuficiente, a pessoa será motivada a tomar providências, o que pode incluir a reavaliação e a modificação da meta ou a adoção de estratégias diferentes para melhorar o desempenho. Essas estratégias podem ser apenas se empenhar mais (trabalhar com mais afinco) ou adotar novas abordagens que possam ser mais eficazes (trabalhar de maneira mais inteligente).

[Figura 8.3](#) A teoria do controle sugere que as pessoas determinam metas e depois avaliam o *feedback* sobre seu desempenho em termos do atingimento de suas metas. As discrepâncias podem motivar as pessoas a modificar seus comportamentos ou suas metas



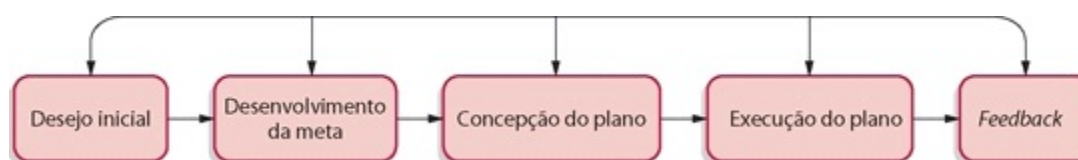
Evidências têm corroborado as previsões da teoria do controle. Por exemplo, Donovan e Williams (2003) estudaram as metas e o desempenho de atletas universitários durante uma temporada de 8 semanas. Antes do início da temporada, cada atleta determinou metas para a primeira competição e para a temporada inteira. A cada semana os atletas preenchiam relatórios de progresso incluindo seu desempenho semanal e as metas para a semana seguinte. Eles tenderam a rever suas metas futuras com base na discrepância entre o desempenho e as metas anteriores, e o ajuste da meta foi maior para metas proximais (para a semana seguinte) do que para metas distais (para a temporada toda). Isso demonstrou que o *feedback* de fato resultou no ajuste das metas e não em apenas um maior empenho para atingir as metas originalmente determinadas.

8.10 Teoria da ação

A **teoria da ação** é uma abrangente teoria alemã do comportamento no trabalho que descreve um processo vinculando metas e intenções aos comportamentos (Frese & Zapf, 1994). Essa teoria propõe que as teorias da motivação no trabalho deveriam se concentrar principalmente em comportamentos orientados às metas, ou volitivos (voluntários), chamados de ações. Essas ações são o produto de uma intenção consciente de realizar um objetivo, que pode ser algo pequeno, como montar uma peça em uma linha de montagem, ou algo grande, como conseguir uma promoção no trabalho. O principal foco dessa teoria consiste nas ações em si e nos processos que levam às ações.

A teoria da ação descreve o processo de ação vinculando uma hierarquia de cognições tanto às ações quanto ao *feedback* recebido do ambiente. A [Figura 8.4](#) ilustra essa sequência, que começa com um desejo inicial de realizar ou ter algo, o que leva a metas e objetivos específicos para concretizar esse desejo. No ambiente de trabalho, essas metas muitas vezes são vinculadas a tarefas (de maneira similar a tarefas em uma análise do trabalho) que determinam a natureza do que se espera que o funcionário individual realize no trabalho. A teoria salienta uma importante distinção entre tarefas externas e internas. Uma tarefa externa é atribuída pela organização ao funcionário, ao passo que uma tarefa interna é escolhida pelo próprio funcionário. Um importante elemento é o processo de redefinição por meio do qual o funcionário traduz uma tarefa externa em uma interna. Em outras palavras, o funcionário altera a tarefa externa para se ajustar às próprias características e necessidades.

Figura 8.4 O processo de ação de acordo com a teoria alemã da ação



O próximo passo após a determinação das metas é traduzi-las em planos. Planos são passos específicos escolhidos para atingir as metas e constituem especificações de ações e sequências de ações. Em seguida, o plano é executado e a execução envolve ações. Finalmente, a pessoa recebe *feedback* do próprio ambiente ou de outras pessoas, informando o funcionário sobre seu progresso no atingimento da meta. O *feedback* positivo pode ajudar a manter as ações que constituem os planos e o *feedback* negativo pode levar à modificação de metas, planos ou ações.

Vejam agora um exemplo desse processo. Você quer ganhar muito dinheiro, de forma que determina a meta de arranjar um emprego bem remunerado quando se formar na faculdade. O seu plano pode incluir se formar em uma área na qual empregos bem remunerados

são abundantes e tirar uma boa média de notas. As suas ações se voltarão a esses aspectos do plano, como pesquisar as oportunidades de emprego de várias formações e estudar para as provas. O *feedback* é proporcionado pelas notas e, se você perceber que a sua média não é alta o suficiente, pode ajustar a sua meta e decidir se contentar com um emprego menos remunerado, alterar seu plano e escolher uma formação diferente ou mudar suas ações e se empenhar mais nos estudos.

A teoria da ação também contém variáveis de personalidade. Uma das mais importantes é a orientação para a ação *versus* orientação para o estado. Uma pessoa orientada à ação tende a seguir o processo de ação – ela estabelece metas, concebe os planos e os segue até que as metas sejam atingidas. Já as pessoas orientadas ao estado são o contrário. Elas têm dificuldade de se comprometer a um plano de ação e são facilmente distraídas, desistindo diante de obstáculos (Kuhl & Beckmann, 1994). Pesquisas demonstraram que as pessoas orientadas à ação tendem a apresentar um desempenho melhor no trabalho (Diefendorff, Hall, Lord & Streat, 2000; Jaramillo, Locander, Spector & Harris, 2007), talvez em parte devido ao fato de as pessoas orientadas ao estado tenderem à procrastinação (Van Eerde, 2000).

As pesquisas também tendem a corroborar algumas das previsões da teoria da ação. Por exemplo, Sonnentag (1998) estudou os processos cognitivos que fundamentam o comportamento de programadores de *software* de alto e médio desempenho, traçando algumas previsões com base na teoria da ação. Como se esperava, os programadores de alto desempenho eram capazes de entender o problema mais rapidamente, de forma que podiam avançar para o estágio de planejamento (passo 3 da sequência de ação) e se beneficiar mais do *feedback* recebido (passo 5). O estudo de indivíduos de alto desempenho conforme os princípios da teoria da ação pode ser útil para indicar maneiras de treinar os funcionários para serem mais eficazes.

A teoria da ação também se provou útil no *design* de uma intervenção organizacional visando melhorar a motivação dos funcionários. Raabe, Frese e Beehr (2007) conceberam uma intervenção que foi utilizada em uma empresa alemã para aumentar a extensão na qual os funcionários melhoravam suas habilidades e administravam a própria carreira. Enquanto uma intervenção baseada na teoria da determinação de metas teria se concentrado apenas nessa abordagem da teoria da ação se concentrou em ajudar os funcionários a elaborar planos que lhes possibilitassem atingir as metas. Raabe et al. descobriram que essa intervenção teve êxito em aumentar o atingimento da meta.

A teoria da ação é uma complexa teoria cognitiva que vê o indivíduo como o iniciador da ação, ou a causa do próprio comportamento, diferentemente da teoria do reforço e outras teorias motivacionais, que enfatizam o modo como a pessoa reage ao ambiente. De certa forma, trata-se de uma forma expandida tanto da teoria da determinação de metas quanto da teoria do controle. A teoria americana da determinação de metas que discutimos acima se volta principalmente a como a determinação das metas se traduz em desempenho no trabalho (Farr, Hofmann & Ringenbach, 1993). Já a teoria do controle se concentra em como o *feedback* sobre o progresso no atingimento da meta afeta o comportamento. A teoria da ação vai além dessas duas teorias na análise dos processos cognitivos que se colocam entre as metas e o desempenho.

Resumo

Este capítulo apresentou nove teorias que abordam a motivação de diferentes pontos de vista. As duas teorias da necessidade – a hierarquia das necessidades e a teoria dos dois fatores – consideram que a motivação se origina de necessidades internas. A teoria da hierarquia das necessidades classifica as necessidades humanas em cinco categorias. As necessidades são relativamente amplas e as previsões da teoria são imprecisas, já que ela não é capaz de identificar muito bem quais comportamentos específicos têm mais chances de surgir. Uma pessoa com um alto nível de necessidade de realização, por exemplo, pode se empenhar no trabalho para atingir o sucesso. Por outro lado, ela também pode optar por direcionar a maior parte de seu empenho à realização fora do trabalho. Segundo a teoria dos dois

fatores, a motivação se origina de duas categorias de necessidades que são abordadas no trabalho.

A teoria do reforço assume uma visão situacional e afirma que o comportamento é uma função do histórico de reforços de uma pessoa. De acordo com essa teoria, comportamentos relevantes ao trabalho que são recompensados tendem a ser repetidos no futuro. A teoria da expectativa tenta explicar como as recompensas levam ao comportamento, afirmando que as pessoas apresentarão uma boa performance se acreditarem que seus esforços levarão a um bom desempenho e que o bom desempenho levará a recompensas e se elas desejarem essas recompensas.

A teoria da autoeficácia afirma que as crenças das pessoas em relação à própria capacidade constituem um importante componente da motivação. Uma pessoa que acredita ser incapaz de apresentar um bom desempenho no trabalho provavelmente nem tentará. Um alto nível de autoeficácia ou crença na própria capacidade é um componente necessário para a motivação e para o desempenho subsequente no trabalho.

As teorias de justiça afirmam que as pessoas valorizam o tratamento justo e igualitário por parte de suas organizações. A teoria da equidade afirma que as pessoas comparam sua razão (coeficiente) entre resultados e contribuições com outras pessoas no trabalho e as discrepâncias percebidas podem motivá-las a agir. Essas ações podem incluir mudar o nível de contribuição com a organização, mudar as recompensas obtidas no trabalho ou pedir a demissão. As teorias de justiça mais modernas se concentram tanto na distribuição de recompensas (justiça distributiva) quanto na justiça dos procedimentos pelos quais as recompensas são alocadas para as pessoas (justiça processual).

A teoria da determinação de metas postula que os comportamentos das pessoas se direcionam por meio de metas e objetivos conscientes. Ela salienta vários fatores que constituem importantes determinantes da extensão na qual a determinação de metas pode melhorar o desempenho no trabalho. Quatro fatores são particularmente importantes: o comprometimento dos funcionários com a meta; o *feedback* sobre o progresso no atingimento da meta; a dificuldade da meta; e a especificidade da meta.

A teoria do controle estende a teoria da determinação de metas concentrando-se no *feedback* em relação ao atingimento da meta, sugerindo que as pessoas determinam metas e buscam informações sobre o progresso na direção de seu atingimento. Discrepâncias entre o progresso esperado e real no sentido de atingir as metas motivarão as pessoas a reavaliar e modificar as metas ou mudar seus comportamentos para progredir com mais eficácia.

A teoria alemã da ação descreve o processo de ação que vincula metas ao comportamento. O processo se inicia com o desejo de realizar ou obter algo e esse desejo é traduzido em uma meta. Planos são elaborados para atingir a meta e a execução do plano envolve ações. O *feedback* ocorre em resposta às ações e pode resultar na modificação dos passos anteriores.

Apesar de as várias teorias verem a motivação de diferentes perspectivas, elas não são necessariamente incompatíveis e, com efeito, elementos de várias teorias já foram integrados. Locke e Latham (1990) examinaram características em comum entre a teoria da expectativa, a teoria da autoeficácia e a teoria da determinação de metas. Em particular, eles consideraram a autoeficácia como um importante ingrediente no comprometimento com a meta. Uma pessoa com baixa autoeficácia em relação ao atingimento de uma meta provavelmente não se comprometerá com essa meta.

Estudo de caso

Este caso diz respeito a um programa de controle de furtos baseado em metas que o dr. Lynn Summers ajudou a projetar. O dr. Summers, que concluiu o doutorado em psicologia organizacional em 1977, pela University of South Florida,

trabalhou para uma variedade de organizações e atualmente é um especialista em recursos humanos do Office of State Personnel da Carolina do Norte. Antes disso, ele atuou como vice-presidente da Performaworks Corporation, uma empresa que presta serviços de psicologia organizacional pela internet. Uma de suas especialidades é o *feedback* on-line de 360 graus (veja o Capítulo 4). Os colegas, subordinados e superiores de um funcionário podem preencher um formulário de avaliação sobre ele em uma página da internet. Depois de ver o *feedback* desses diversos pontos de vista, o funcionário elabora um plano de aprimoramento por meio de um programa on-line. A Performaworks também realiza outros tipos de avaliações e pesquisas de opinião utilizando a internet, um exemplo de como os psicólogos organizacionais podem utilizar esse novo meio de comunicação. Antes de ajudar a fundar a empresa, o dr. Summers teve a própria empresa de consultoria, e um de seus projetos foi ajudar uma organização a solucionar o problema do furto por funcionários.

O dr. Summers foi solicitado por uma rede americana de *fast food* a elaborar um programa visando controlar o furto em seus restaurantes. Neste setor, o furto interno é um problema muito maior que o roubo. A rede queria lidar com os funcionários que roubavam comida para si ou que davam comida de graça aos amigos. O dr. Summers investigou a situação e ajudou uma equipe de funcionários representando diferentes restaurantes a elaborar seis intervenções diferentes. A mais interessante para nós neste contexto foi um procedimento de determinação de metas, que se provou o mais eficaz.

O procedimento de determinação de metas elaborado foi bastante simples. Em cada restaurante, um pequeno grupo de funcionários era alocado para um gerente, responsável por controlar o furto de um determinado produto, como peito de frango. O grupo era instruído sobre como calcular o número de peitos de frango “perdidos” todos os dias e também foi encarregado de uma meta específica para reduzir esse número.

A empresa descobriu que o programa de determinação de metas foi bastante eficaz na redução dos furtos. Ninguém sabe ao certo por que a intervenção funcionou. Os funcionários não foram instruídos em técnicas para reduzir o furto – eles só receberam uma meta. É possível que os membros do grupo viessem roubando e simplesmente pararam. Também é possível que os membros do grupo sabiam quem estava roubando e os pressionaram para parar. No mínimo, o programa direcionou a atenção dos funcionários ao problema e, como vimos acima, essa é uma das maneiras pelas quais a determinação de metas melhora o desempenho. Independentemente das razões de sua eficácia, o caso ilustra que a determinação de metas pode ser um método eficaz para mudar o comportamento. Muitas vezes os gestores só precisam determinar uma meta e dar aos seus subordinados a liberdade de ação necessária para que eles mesmos descubram como atingi-la.

Questões para discussão

1. Quais fatores levam os funcionários a roubar?
2. Por que o programa de determinação de metas reduziu os furtos?
3. Quais outras intervenções poderiam ter reduzido os furtos?
4. Em que extensão você acha que os funcionários furtam em grandes organizações?

Na prática

Um caso de motivação no trabalho

Encontre um exemplo de motivação que se relacione a uma das teorias discutidas neste capítulo. Pode ser um artigo de jornal ou um caso apresentado em sites de serviços especializados. Apresente o histórico do seu caso e explique quem é a pessoa responsável e o que foi feito. Depois explique como esse caso se relaciona a uma das teorias apresentadas no capítulo.

Como as empresas motivam seus funcionários

Encontre um exemplo de como as empresas motivam seus funcionários. Pode ser baseado em sua própria experiência no trabalho, na de alguém que você conhece ou em uma descrição encontrada na internet. Explique a abordagem e como ela se relaciona a uma ou mais teorias apresentadas no capítulo.

Sentimentos em relação ao trabalho: atitudes e emoções no trabalho

[Introdução](#)

[9.1 A natureza da satisfação no trabalho](#)

[9.2 Como as pessoas se sentem em relação ao trabalho](#)

[9.3 A avaliação da satisfação no trabalho](#)

[9.4 Antecedentes da satisfação no trabalho](#)

[9.5 Efeitos potenciais da satisfação no trabalho](#)

[9.6 Comprometimento organizacional](#)

[9.7 Emoções no trabalho](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Definir a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional;
- ▶ Caracterizar as diferenças entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional;
- ▶ Explicar como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são mensurados;
- ▶ Descrever as possíveis causas e efeitos da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional;
- ▶ Discutir como as emoções são vivenciadas por funcionários no trabalho e como elas afetam as organizações.

Introdução

Levantamentos com trabalhadores americanos normalmente revelam que a maioria se diz satisfeita no trabalho. Por exemplo, a Society for Human Resource Management (2009) conduziu um estudo em 2009 que descobriu que 86% dos funcionários estavam satisfeitos com o emprego. Uma pesquisa de opinião realizada em 2002 sugere que uma proporção ainda maior de canadenses afirma que gosta de seus empregos: 92% dos respondentes (Shields, 2006).

Uma das principais tarefas dos psicólogos organizacionais é avaliar as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, especialmente sua satisfação, e descobrir maneiras de melhorá-la. Os pesquisadores da psicologia organizacional estudaram extensivamente as causas e

as consequências da satisfação no emprego desde o advento do campo da psicologia organizacional. A satisfação no trabalho é uma das duas variáveis mais estudadas em campo (a outra é o desempenho no trabalho). Grande parte de sua popularidade, como veremos, provém da relativa facilidade com a qual ela pode ser avaliada. Outra razão para a popularidade do estudo da satisfação no trabalho é o fato de ela constituir uma variável central em muitas teorias que se voltam a fenômenos organizacionais, como a natureza, a supervisão e o ambiente de trabalho. A satisfação tem sido considerada uma causa de importantes consequências individuais e organizacionais, variando do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

A satisfação, contudo, não é a única variável que reflete como as pessoas se sentem em relação ao trabalho. O comprometimento organizacional é outra atitude que diz respeito aos sentimentos de apego das pessoas a seus empregos e organizações. Os sentimentos também incluem emoções tanto positivas quanto negativas vivenciadas no trabalho, como raiva ao se ver vítima de um tratamento injusto e alegria ao receber uma promoção.

Abriremos este capítulo com uma análise da satisfação no trabalho, inclusive métodos de mensuração, suas causas potenciais e possíveis consequências. A satisfação no trabalho costuma ser incluída em estudos sobre todos os tipos de fenômenos organizacionais. E ela será mencionada com frequência ao longo da maioria dos outros capítulos deste livro. Também incluiremos uma discussão do comprometimento organizacional, que se relaciona a muitas das mesmas variáveis da satisfação no trabalho. Por fim, analisaremos as emoções no ambiente de trabalho, inclusive suas causas e consequências.

9.1 A natureza da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como as pessoas se sentem em relação a seus empregos em geral, bem como a vários aspectos específicos do trabalho. Dito de maneira simples, a satisfação no trabalho é a extensão na qual as pessoas gostam dele, ao passo que a insatisfação no trabalho é a extensão na qual elas não gostam.

Duas abordagens foram desenvolvidas para estudar a satisfação no trabalho: a global e a de facetas. A *abordagem global* trata a satisfação no trabalho como um sentimento independente e geral em relação ao emprego. Muitos estudos avaliam a satisfação geral das pessoas, e muitas das conclusões discutidas neste capítulo refletem essa variável.

A abordagem alternativa é a *abordagem de facetas*, que se concentra em diferentes aspectos do trabalho, como recompensas (salário ou benefícios adicionais), outras pessoas no trabalho (superiores ou colegas), condições e natureza do trabalho. Uma lista das facetas estudadas com mais frequência é apresentada na [Tabela 9.1](#). A abordagem de facetas possibilita uma visão mais completa da satisfação no trabalho. Uma pessoa normalmente possui diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Ela pode se sentir extremamente insatisfeita com o salário e os benefícios, mas, ao mesmo tempo, pode estar muito satisfeita com a natureza do trabalho e os chefes. Esse é um padrão típico para os americanos, como veremos na próxima seção.

Tabela 9.1 Facetas comuns da satisfação no trabalho

Salário	Condições de trabalho
Oportunidades de promoção	Natureza do trabalho
Benefícios adicionais	Comunicação

Chefes

Segurança

Colegas

9.2 Como as pessoas se sentem em relação ao trabalho

Como observamos acima, levantamentos demonstram que a maioria dos americanos gosta de seus empregos (Society for Human Resource Management, 2009), mas isso não quer dizer que eles gostem igualmente de todos os aspectos do trabalho. O padrão americano típico da satisfação com as facetas é mostrado na [Figura 9.1](#), com dados provenientes das normas (Spector, 2008) da Pesquisa de Satisfação no Trabalho (Job Satisfaction Survey – JSS) (Spector, 1985), uma escala que avalia oito facetas extensivamente utilizadas da satisfação no trabalho. As normas se baseiam nas pontuações de satisfação no emprego de 36.380 funcionários de mais de 100 organizações dos Estados Unidos. As conclusões demonstram que os americanos normalmente são muito satisfeitos com os supervisores, colegas e a natureza do trabalho, mas são menos satisfeitos com as recompensas, como salário, oportunidades de promoção e benefícios adicionais.

Figura 9.1 Os níveis médios de satisfação para várias facetas da Pesquisa de Satisfação no Trabalho. O nível de satisfação é representado no eixo horizontal. Os números ao lado das barras são as médias aritméticas para cada faceta, variando de um mínimo de 11,8 para o salário e as promoções a um máximo de 18,9 para a natureza do trabalho

Fonte: “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, P. E. Spector, 1985, *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

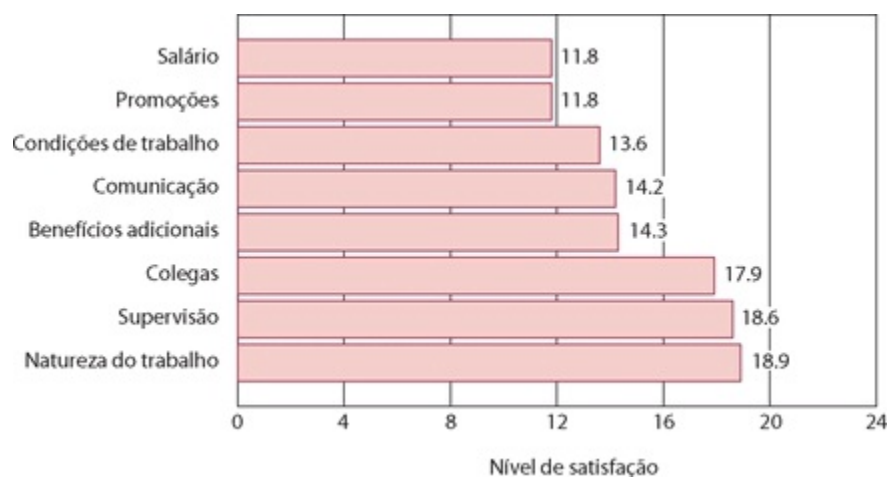


Tabela 9.2 Satisfação no trabalho de gestores em 24 países, dos mais aos menos satisfeitos

Fonte: SPECTOR, P. E.; COOPER, C. L.; SANCHEZ, J. I.; O'DRISCOLL, M.; SPARKS, K.; BÜSSING, P. A.; DEWE, P.; HART, P.; LU, L.; MILLER, K.; RENAULT DE MORAES, L.; OSTOGNAY, G. M.; PAGON, M.; PITARIU, H.; POELMANS, S.; RADHAKRISHNAN, P.; RUSSINOVA, V.; SALAMATOV, V.; SALGADO, J.; SHIMA, S.; SIU, O. L.; STORA, J. B.; TEICHMANN, M.; THEORELL, T.; VLERICK, P.; WESTMAN, M.; WIDERSZAL-BAZYL, M.; WONG, P.; YU, S. Do National Levels of Individualism and Internal Locus of Control Relate to Well-Being: An Ecological Level International Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 815-832, 2001.

1. Canadá	9. Nova Zelândia	17. França
2. Suécia	10. Ucrânia	18. Bulgária
3. Israel	11. Eslovênia	19. Romênia
4. Estônia	12. Polônia	20. África do Sul
5. Índia	13. Espanha	21. República Popular da China
6. Estados Unidos	14. Taiwan	22. Hong Kong
7. Bélgica	15. Brasil	23. Japão
8. Alemanha	16. Austrália	24. Inglaterra

Levantamentos multinacionais revelaram que os níveis de satisfação no trabalho variam de um país ao outro. Pichler e Wallace (2009) compararam a satisfação média no trabalho em amostras de 27 países europeus e descobriram que a satisfação era maior na Escandinávia (Dinamarca, Finlândia e Suécia), na Alemanha e na Áustria e menor no Leste Europeu (Bulgária, Eslováquia, Polônia e Letônia). Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, Sparks et al. (2001) compararam os níveis de satisfação no trabalho entre gestores de 24 países e descobriram diferenças significativas. A [Tabela 9.2](#) apresenta os países em ordem, da maior à menor satisfação, e mostra que os americanos ficaram em sexto lugar (apesar de não terem sido constatadas diferenças significativas entre os nove primeiros). Gestores de países asiáticos (China e Japão) tenderam a apresentar uma satisfação mais baixa.

Apesar de esses estudos mostrarem que as pessoas de diferentes países podem ter sentimentos distintos em relação ao trabalho, eles não esclarecem as razões. Uma explicação possível para essas diferenças na satisfação no trabalho envolve valores básicos que variam de um país ao outro. Hofstede (2001) avaliou quatro importantes valores culturais em 50 países. Apesar de as pessoas do mesmo país apresentarem valores diferentes, foram verificadas diferenças médias que se correlacionam a importantes variáveis do ambiente de trabalho. Os valores culturais são:

- ▶ individualismo/coletivismo;
- ▶ masculinidade;
- ▶ distanciamento do poder;
- ▶ evasão da incerteza;

O individualismo é a extensão na qual as pessoas se veem como autônomas e se concentram nos próprios interesses e necessidades e não nos alheios. O coletivismo é o contrário; em uma cultura coletivista, as pessoas se veem como interconectadas umas às outras, e tendem a se concentrar menos em si mesmas e mais nos grupos aos quais pertencem. As nações ocidentais como a Austrália, o Canadá, o Reino Unido e os Estados Unidos apresentam um nível elevado de individualismo, enquanto os países asiáticos (China e Coreia) e os países latinos (Equador e Guatemala) tendem a ser mais coletivistas. A masculinidade reflete a extensão na qual as organizações se concentram na realização e no desempenho no trabalho em oposição à saúde e ao bem-estar dos funcionários. Países escandinavos

apresentam baixas pontuações nesse valor, o que se reflete em sua grande ênfase na saúde e bem-estar no trabalho, ao passo que países que valorizam o fator da masculinidade incluem o Japão e a Áustria. Os Estados Unidos ocupam o terceiro lugar nesse critério.

O distanciamento do poder é a tolerância das pessoas a diferenças de poder e status entre diferentes níveis de uma organização e sociedade. Países com alto nível de distanciamento do poder tendem a produzir gestores que exigem obediência dos subordinados. Países latinos, como a Guatemala e o Panamá, tendem a apresentar elevadas pontuações nesse critério, enquanto a Áustria e Israel apresentaram as mais baixas pontuações. Os Estados Unidos se posicionam na metade inferior da escala. A evasão da incerteza reflete o nível de conforto em situações imprevisíveis. Nas organizações, as pessoas podem manter a previsibilidade adotando normas e procedimentos formais, de forma que, em países com pontuações elevadas nessa dimensão, as organizações tendem a ser bastante orientadas às regras. Os países que apresentaram as pontuações mais elevadas nessa dimensão foram a Grécia e Portugal, enquanto que as menores pontuações foram de Singapura e da Jamaica. Os Estados Unidos se posicionam no um terço inferior da dimensão de evasão da incerteza.

Constatou-se que essas dimensões se relacionam a muitas variáveis organizacionais. No que se refere à satisfação no trabalho, Hui, Yee e Eastman (1995) demonstraram que as pontuações de individualismo/coletivismo de um país se correlacionam significativamente com a satisfação com aspectos sociais do trabalho. Pessoas de países coletivistas se mostraram mais satisfeitas com os colegas do que pessoas de países individualistas. De forma similar, Huang e Van de Vliert (2003) descobriram que o distanciamento do poder se correlaciona com a satisfação no trabalho; as pessoas que toleram maiores distanciamentos do poder são menos satisfeitas em seus empregos.

9.3 A avaliação da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é quase sempre avaliada perguntando às pessoas como elas se sentem em relação ao emprego, por meio de um questionário ou de uma entrevista. Na maior parte do tempo, opta-se pela utilização de questionários por serem de fácil aplicação e demandarem relativamente pouco tempo e esforço por parte do pesquisador. Eles também podem ser preenchidos anonimamente, o que permite que os funcionários sejam mais francos na expressão de suas atitudes. Algumas vezes, com mais frequência na prática do que em pesquisas, os funcionários são entrevistados sobre sua satisfação. É possível encontrar alguns casos nos quais a satisfação no trabalho foi avaliada solicitando que os superiores (Spector, Dwyer & Jex, 1988) ou observadores (Glick, Jenkins & Gupta, 1986) avaliassem a satisfação de outras pessoas, mas estimativas como essas provavelmente não seriam muito precisas, já que as atitudes na verdade só são conhecidas pelos próprios funcionários individuais.

9.3.1 Índice descritivo do trabalho

De todas as escalas de satisfação no trabalho disponíveis, o **índice descritivo do trabalho** (Job Descriptive Index – JDI) (P. C. Smith, Kendall & Hulin, 1969) tem sido o mais popular entre os pesquisadores e o mais profunda e meticulosamente validado. Essa escala avalia cinco facetas:

- ▶ trabalho;
- ▶ pagamento;
- ▶ oportunidades de promoção;
- ▶ chefes;

► colegas.

Muitos usuários da escala combinaram os resultados das facetas em uma pontuação geral de satisfação no trabalho. No entanto, essa prática não é recomendada por um dos desenvolvedores da escala, Patricia Cain Smith (Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989), como veremos depois que apresentarmos as escalas de satisfação.

A [Tabela 9.3](#) apresenta uma amostra dos 72 itens contidos na escala e suas respectivas subescalas. Cada item é um adjetivo ou expressão que descreve o trabalho. As respostas possíveis são “sim”, “não sei ao certo” e “não”. Para cada subescala, uma breve explicação da faceta é apresentada, seguida dos itens referentes à subescala.

[Tabela 9.3](#) Amostra de itens do índice descritivo do trabalho

Fonte: Índice descritivo do trabalho. Copyright © Bowling Green State University. Os formulários completos, gabarito de pontuação, instruções e regras podem ser obtidos no Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, OH 43403.

Pense nas suas oportunidades atuais de promoção. Em que extensão cada uma das palavras ou frases as descreve? No espaço em branco ao lado de cada item abaixo, responda:

S para “Sim”, se o item descrever as suas oportunidades de promoção

N para “Não”, se o item não descrevê-los

? se você não conseguir decidir

OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO

Beco sem saída

Política injusta de promoções

Promoções regulares

Pense no trabalho que você realiza atualmente. Em que extensão cada uma das palavras ou frases descreve seu trabalho? No espaço em branco ao lado de cada item abaixo, responda:

S para “Sim”, se o item descrever o seu trabalho

N para “Não”, se o item não descrevê-lo

? se você não conseguir decidir

TRABALHO NO EMPREGO ATUAL

Rotineiro

Gratificante

Bom

Pense no salário que você recebe atualmente. Em que extensão cada uma das palavras ou frases descreve seu salário atual? No espaço em branco ao lado de cada item abaixo, responda:

S para "Sim", se o item descrever o seu salário

N para "Não", se o item **não** descrevê-lo

? se você não conseguir decidir

SALÁRIO ATUAL

Renda adequada para as despesas normais

Proporciona pouca segurança

Menos do que eu mereço

Pense nos seus superiores no trabalho. Em que extensão cada uma das palavras ou frases os descreve? No espaço em branco ao lado de cada item abaixo, responda:

S para "Sim", se o item descrever os seus superiores

N para "Não", se o item **não** descrevê-los

? se você não conseguir decidir

SUPERIORES NO TRABALHO

Indelicados

Elogiam um bom trabalho

Não supervisionam o suficiente

Pense na maioria das pessoas com as quais você trabalha atualmente ou as pessoas com as quais você interage para o trabalho. Em que extensão cada uma das palavras ou frases descreve essas pessoas? No espaço em branco ao lado de cada item abaixo, responda:

S para “Sim”, se o item descrever as pessoas com as quais você trabalha

N para “Não”, se o item **não** descrevê-las

? se você não conseguir decidir

COLEGAS (PESSOAS)

Maçantes

Responsáveis

Inteligentes

O índice descritivo do trabalho é utilizado com frequência pelos pesquisadores organizacionais e o amplo corpo de pesquisas utilizando a escala proporciona extensas evidências de sua validade. A maior limitação da escala é que ela possui apenas cinco subescalas e pode não cobrir todas as facetas do trabalho que se deseja estudar.

9.3.2 Questionário de satisfação de Minnesota

Outra escala de satisfação no trabalho bastante utilizada é o questionário de satisfação de Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) (Weiss, Dawis, Lofquist & England, 1966). Essa escala é apresentada em duas formas, uma versão completa, composta de 100 itens, e uma versão abreviada, de 10 itens. As duas incluem perguntas sobre 20 facetas da satisfação no trabalho, mas as pontuações das facetas só são calculadas para a versão completa. A forma abreviada é utilizada para avaliar a satisfação global ou a satisfação intrínseca e extrínseca. A *satisfação intrínseca* se refere à natureza das tarefas do trabalho e como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que realizam. Já a *satisfação extrínseca* diz respeito a outros aspectos da situação no trabalho, como benefícios e salário. Os dois tipos de satisfação constituem uma combinação de várias facetas.

As 20 facetas do questionário de satisfação de Minnesota são apresentadas na [Tabela 9.4](#), sendo que cada item é uma declaração que descreve uma faceta. O funcionário é solicitado a indicar o quanto se sente satisfeito em relação a cada item. Por exemplo, um item da faceta da Atividade é “Ser capaz de se manter o tempo todo ocupado”. Foi constatado que a escala geral apresenta uma boa confiabilidade e evidências de validade. Vários pesquisadores, contudo, questionam a classificação dos itens em grupos intrínsecos e extrínsecos (C. A. Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner, et al., 1993).

[Tabela 9.4](#) Dimensões do questionário de satisfação de Minnesota

Fonte: Instrumentation for the Theory of Work Adjustment, D. J. Weiss, R. Dawis, L. H. Lofquist e G. W. England, 1966, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, xxi, Minneapolis: University of Minnesota.

Atividade

Utilização da aptidão

Independência	Políticas e práticas da empresa
Variedade	Remuneração
Status social	Progresso
Supervisão (relações humanas)	Responsabilidade
Supervisão (aspectos técnicos)	Criatividade
Valores morais	Condições de trabalho
Segurança	Colegas
Assistência social	Reconhecimento
Autoridade	Realização

9.3.3 Escala geral de trabalho

Ironson et al. (1989) desenvolveram uma escala de satisfação global no trabalho que contém itens que não refletem as várias facetas do emprego. A escala geral de trabalho (Job in General Scale – JIG) foi padronizada de acordo com o modelo do índice descritivo do trabalho, contendo 18 itens constituídos de adjetivos ou frases curtas sobre o trabalho em geral. Três desses itens são apresentados na [Tabela 9.5](#). A escala apresenta uma boa confiabilidade e se correlaciona bem com outras escalas de satisfação global no trabalho.

Tabela 9.5 Três itens da escala geral de trabalho

Fonte: Índice descritivo do trabalho. Copyright © Bowling Green State University. Os formulários completos, gabarito de pontuação, instruções e regras podem ser obtidos no Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, OH 43403.

Pense no seu trabalho em geral. Como ele é na maior parte do tempo?

No espaço em branco ao lado de cada item abaixo, responda:

S para “Sim”, se o item descrever o seu trabalho

N para “Não”, se o item **não** descrevê-lo

? se você não conseguir decidir

TRABALHO EM GERAL

Indesejável

Melhor que a maioria

Terrível

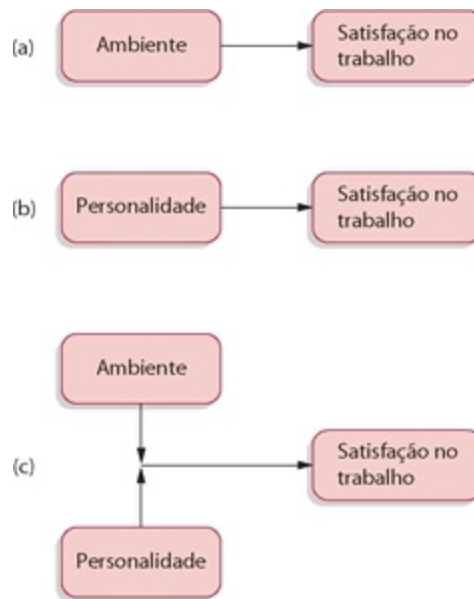
9.3.4 A satisfação global é a soma das facetas?

Os pesquisadores têm debatido se a satisfação global no trabalho é a soma das facetas ou algo diferente. Patricia Cain Smith, que participou da equipe que desenvolveu o índice descritivo do trabalho e a escala geral de trabalho, argumentou que não se deve confundir os dois (Ironson et al., 1989). Muitos pesquisadores, contudo, têm considerado a soma das pontuações das facetas como um indicador da satisfação geral no trabalho. Cada item do questionário de satisfação de Minnesota reflete uma faceta específica, de forma que a pontuação total é uma soma das facetas. Isso se justifica pelo fato de as facetas muitas vezes se correlacionarem bem com a satisfação geral no trabalho. Por exemplo, Ironson et al. (1989) encontraram uma correlação de 0,78 entre a escala geral de trabalho e o índice descritivo do trabalho. Por outro lado, a soma das pontuações de subescala pressupõe que todas as facetas tenham sido avaliadas e que cada uma contribua com a mesma intensidade para a satisfação global. Parece improvável que cada faceta tenha a mesma importância para todas as pessoas, de forma que a soma das facetas é uma aproximação da satisfação geral no trabalho, mas pode não corresponder exatamente à satisfação global dos indivíduos.

9.4 Antecedentes da satisfação no trabalho

O que faz as pessoas gostarem ou não do trabalho? Essa questão foi investigada em centenas de pesquisas, sendo que a maioria adotou uma perspectiva ambiental, investigando características de trabalhos e organizações que levam os funcionários a se sentirem satisfeitos ou insatisfeitos. Vários estudos demonstraram, contudo, que as pessoas com os mesmos trabalhos e condições de trabalho extremamente similares podem apresentar consideráveis variações no nível de satisfação. Conclusões como essas levaram alguns pesquisadores a assumir a perspectiva da personalidade, objetivando demonstrar que determinados tipos de pessoas tendem a gostar ou não de seus trabalhos. Ainda outros pesquisadores adotaram a perspectiva interacionista da adequação pessoa/trabalho, que combina a abordagem ambiental com a abordagem de personalidade. A adequação pessoa/trabalho reconhece que diferentes pessoas preferem diferentes aspectos de um trabalho e tenta descobrir quais tipos de pessoas se satisfazem com quais tipos de condições de trabalho. A satisfação no emprego, de acordo com essa visão, é o produto da correspondência apropriada entre o indivíduo e o trabalho. Essas três perspectivas – ambiental, de personalidade e interacionista – são ilustradas na [Figura 9.2](#).

Figura 9.2 Três modelos ilustrando (a) o impacto do ambiente de trabalho na satisfação no emprego, (b) o impacto da personalidade na satisfação no trabalho e (c) a influência combinada do ambiente e da personalidade na satisfação no trabalho



9.4.1 Antecedentes ambientais da satisfação no trabalho

Como veremos, pesquisas demonstram que os aspectos e o ambiente de trabalho se correlacionam com a satisfação. Em outras palavras, algumas situações produzirão satisfação e outras, insatisfação. Nesta seção, analisaremos as características das tarefas do trabalho, remuneração, igualdade no ambiente de trabalho e o impacto de condições estressantes de serviço.

9.4.1.1 Características do trabalho

As características do trabalho se referem ao conteúdo e à natureza das tarefas envolvidas no emprego. Poucas características foram estudadas como fatores contribuintes para a satisfação no trabalho. Cinco delas fazem parte da influente teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976) (veja o Capítulo 10 para mais detalhes sobre a teoria):

- Variedade de habilidades: o número de diferentes habilidades necessárias para realizar um trabalho;
- Identidade da tarefa: só um funcionário realiza o trabalho como um todo ou uma parte dele;
- Significância da tarefa: o impacto do trabalho sobre outras pessoas;
- Autonomia: a liberdade que os funcionários recebem para realizar seu trabalho como acharem melhor;
- *Feedback* da tarefa: a extensão na qual é claro para os funcionários que eles estão realizando corretamente seu trabalho.

Essas cinco *características essenciais* combinadas determinam o **escopo**, ou a complexidade e o desafio de um trabalho. A teoria das características do trabalho presume que um alto nível de escopo leva à satisfação no trabalho e um baixo nível de escopo leva a tédio e insatisfação.

Dezenas de estudos de muitos tipos diferentes de trabalhos demonstraram que cada uma das cinco características se correlaciona com a satisfação no trabalho. Fried e Ferris (1987) conduziram uma metanálise de estudos relacionando as características de Hackman e Oldham à satisfação global. Como vimos no Capítulo 2, uma metanálise é um procedimento quantitativo para combinar resultados de diferentes estudos. A [Tabela 9.6](#) apresenta as correlações médias calculadas por Fried e Ferris com base em vários estudos das relações entre as características do trabalho e a satisfação global. É possível verificar que as correlações variaram de 0,20 para a identidade da tarefa

a 0,45 para o escopo do trabalho. O escopo foi avaliado combinando pontuações das cinco características essenciais.

Uma limitação da maioria dos estudos que se voltaram a investigar a influência das características do serviço sobre a satisfação no trabalho é que as características foram avaliadas com questionários preenchidos pelos próprios funcionários. Como vimos no Capítulo 2, a mera demonstração de que as variáveis se correlacionam não significa que uma delas necessariamente causa a outra. Por exemplo, as pessoas que gostam de seu emprego provavelmente o descreverão em termos mais favoráveis do que as pessoas que não gostam do trabalho, relatando, dessa forma, níveis mais elevados de escopo do trabalho, de modo que a satisfação pode ser a causa e não a consequência das características de trabalho de acordo com os relatos dos funcionários nos questionários. Apesar de os resultados de Fried e Ferris (1987) serem compatíveis com a visão de que determinadas características do trabalho podem levar à satisfação, mais evidências são necessárias para corroborar essa conclusão.

Tabela 9.6 Dimensões das características do trabalho e suas correlações médias com a satisfação no trabalho de acordo com a metanálise de Fried e Ferris (1987)

Fonte: FRIED, Y.; FERRIS G. R. The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis”, *Personnel Psychology*, 40, 287-322, 1987.

Característica	Correlação média	Descrição da característica
Variedade de habilidades	0,29	O número de diferentes habilidades necessárias para realizar um trabalho
Identidade da tarefa	0,20	Só um funcionário realiza o trabalho como um todo ou uma parte dele
Significância da tarefa	0,26	O impacto do trabalho sobre outras pessoas
Autonomia	0,34	A liberdade que os funcionários recebem para realizar seu trabalho como acharem melhor
Feedback do trabalho	0,29	A extensão na qual é claro para os funcionários que eles estão realizando corretamente seu trabalho
Escopo do trabalho	0,45	A complexidade geral de um trabalho, calculada como uma combinação das cinco características individuais

Infelizmente, estudos que utilizaram diferentes metodologias nem sempre comprovaram a ideia de que essas cinco características levam à satisfação no trabalho. Por exemplo, Spector e Jex (1991) utilizaram tanto questionários quanto técnicas de análise para avaliar as características do trabalho em uma amostra de funcionários representativa de uma ampla variedade de funções. Apesar de o questionário ter resultado em indicadores das características do trabalho que se correlacionaram com a satisfação, o mesmo não aconteceu com os dados da análise do trabalho.

Por outro lado, estudos de campo quasi-experimentais nos quais as características do trabalho foram modificadas confirmam até certo

ponto pelo menos o efeito de curto prazo das características do trabalho na satisfação no próprio. Holman, Axtell, Sprigg, Totterdell e Wall (2010) descobriram que a satisfação melhorou para indivíduos com trabalhos cujas medidas das características aumentaram ao longo de um período de 9 meses. Griffin (1991) conduziu um quasi-experimento similar que também demonstrou que níveis crescentes das características essenciais resultaram em mais satisfação no trabalho. No entanto, constatou-se, em um acompanhamento, realizado dois anos depois, que a satisfação no trabalho retornou ao nível calculado antes da mudança realizada nos trabalhos. Esses resultados sugerem que mudanças na satisfação no trabalho podem ser efêmeras e que, uma vez que as pessoas se acostumam com as mudanças no trabalho, a satisfação volta ao nível de referência; em outras palavras, a mudança na satisfação no trabalho se deve à novidade da situação.

Apesar de a relação entre os relatos dos funcionários sobre suas características de trabalho e a satisfação no mesmo se manter em diferentes amostras nos Estados Unidos e outros países ocidentais, a correlação pode não ser universal. Pearson e Chong (1997) não conseguiram encontrar os mesmos resultados na Malásia (veja o quadro “Pesquisa internacional”). As cinco características essenciais não se relacionaram à satisfação no trabalho em uma amostra de enfermeiros. Os pesquisadores argumentaram que, nessa cultura asiática coletivista, pode ser mais importante se concentrar nos relacionamentos com supervisores e colegas como um meio de atingir uma maior satisfação no trabalho do que se concentrar na natureza das tarefas do emprego. No entanto, um estudo conduzido em Hong Kong, uma região mais desenvolvida e ocidentalizada, encontrou relações entre as características do trabalho e a satisfação no mesmo bastante similares às encontradas nos Estados Unidos (Wong, Hui & Law, 1998). É preciso usar de cautela ao generalizar resultados de um país ao outro e não presumir que o que funciona aqui funcionará em toda parte.

Pesquisa internacional

Muitos estudos conduzidos nos Estados Unidos demonstraram que as características do serviço se correlacionam com a satisfação no trabalho. Uma questão de interesse para os pesquisadores é investigar se os resultados se manterão em países culturalmente muito diferentes. Pearson e Chong (1997) conduziram um estudo de características de trabalho na Malásia, um país coletivista do sudeste da Ásia. A hipótese foi que, devido aos valores chineses dos malásios, as características essenciais do trabalho envolvendo a natureza das tarefas terão pouco efeito sobre a satisfação no trabalho. No entanto, devido a seus valores, os malásios são mais sensíveis aos aspectos interpessoais do trabalho, que devem apresentar uma maior correlação com a satisfação.

Os participantes deste estudo foram 286 enfermeiros de um grande hospital. Questionários em inglês foram distribuídos anonimamente, contendo itens para mensurar características do trabalho, satisfação e valores chineses com o Levantamento de Valores Chineses. Esse levantamento mensura quatro dimensões, inclusive o dinamismo confucionista no trabalho, que reflete os ensinamentos de Confúcio, e disciplina moral, que diz respeito ao autocontrole e ao comportamento moral. Foram incluídas as cinco características essenciais da autonomia, *feedback*, variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa, além da dimensão interpessoal do *feedback* recebido pelos outros. Esta última dimensão se voltou à extensão na qual os superiores e outras pessoas davam *feedback* sobre a eficácia da pessoa na realização do trabalho.

Como era de se esperar, não foram constatadas correlações significativas de qualquer uma das cinco características essenciais do trabalho com a satisfação no próprio, o que está de acordo com os resultados encontrados em estudos americanos. Os malásios não consideravam mais satisfatórios os trabalhos com altas pontuações nessas dimensões. No entanto, foi verificada uma correlação do *feedback* recebido dos outros com a satisfação no trabalho ($r = 0,40$). A explicação dos autores foi que esses resultados refletiam o maior coletivismo dos malásios, que valorizavam mais o *feedback* recebido

dos outros. Para testar a ideia de que os valores foram os causadores dos resultados, os participantes foram divididos em dois grupos: pessoas que endossavam firmemente os valores chineses e pessoas que não endossavam esses valores. As correlações das características essenciais do trabalho com a satisfação foram mais altas para as pessoas com baixo nível de endosso dos valores chineses do que com os membros do grupo que endossava firmemente esses valores. Por exemplo, a autonomia apresentou uma correlação de 0,24 com a satisfação no trabalho para pessoas que não endossavam muito os valores chineses, mas de apenas 0,07 para pessoas que endossavam veementemente esses valores. O estudo mostra claramente que os resultados de um país nem sempre podem ser replicados a outros países.

Fonte: Pearson, C. A. L.; CHONG, J. Contributions of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Exploration in a Malaysian Nursing Context *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 357-374, 1997.

9.4.1.2 Remuneração

Apesar de a remuneração ser associada até certo ponto com a satisfação global, esse fator, como seria de se esperar, se correlaciona ainda mais firmemente com a faceta da satisfação com o salário. Brasher e Chen (1999) realizaram um levantamento com recém-formados na faculdade e descobriram que o salário inicial apresentou uma correlação mais significativa com a satisfação com o salário (0,36) do que com a satisfação global (0,17). Além disso, a justiça ou equidade na qual a remuneração é distribuída (veja o Capítulo 8 para uma discussão das teorias de justiça) constitui um fator determinante mais importante da satisfação com o salário do que o nível salarial em si (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006). Não é difícil encontrar pessoas que ganham o salário mínimo, mas que estão satisfeitas com o mesmo, enquanto atletas e artistas podem não se satisfazer com salários astronômicos.

Tudo isso nos leva à hipótese de que, se compararmos a remuneração com a satisfação com o salário de pessoas em diferentes empregos, encontraremos pouca ou nenhuma correlação. As pessoas com diferentes ocupações e que ganham mais não estão necessariamente mais satisfeitas. Por outro lado, se tivermos uma amostra de pessoas com a mesma ocupação, aquelas que recebem uma remuneração maior devem se mostrar mais satisfeitas. Dois estudos corroboram essa hipótese. Spector (1985) encontrou uma correlação média de apenas 0,17 entre o nível salarial e a satisfação com o salário em três amostras heterogêneas nas quais os funcionários tinham ocupações diferentes. Rice, Phillips e McFarlin (1990) encontraram uma correlação muito maior, de 0,50, entre remuneração e satisfação no trabalho em uma amostra de profissionais da área da saúde mental com o mesmo trabalho. A satisfação com o salário é afetada pelo modo como a remuneração de uma pessoa se compara com a de outras pessoas com a mesma ocupação e não com a remuneração das pessoas em geral. Uma corroboração mais direta do vínculo entre a justiça e a satisfação com o salário provém da metanálise conduzida por Cohen-Charash e Spector (2001), que descobriram que a justiça distributiva e a justiça processual (veja o Capítulo 8) apresentam uma grande correlação com a satisfação com o salário, com níveis de 0,58 e 0,45, respectivamente (veja a [Tabela 9.7](#)).

Tabela 9.7 Correlações da justiça distributiva e da justiça processual com a satisfação no trabalho

Fonte: COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 538-551, 2001.

Tipo de satisfação no trabalho	Justiça distributiva	Justiça processual
--------------------------------	----------------------	--------------------

Satisfação global no trabalho	0,39	0,40
Satisfação com o salário	0,58	0,45
Satisfação com o supervisor	0,36	0,47
Satisfação com a natureza do trabalho	0,32	0,31

9.4.1.3 Justiça

Como vimos na discussão do Capítulo 8 sobre as teorias de justiça, as percepções de equidade são importantes fatores decisivos do comportamento e das reações das pessoas ao trabalho. A justiça distributiva é a extensão na qual as pessoas percebem que a alocação de recompensas no trabalho é justa, ao passo que a justiça processual é a extensão na qual as pessoas percebem como justo o processo pelo qual as recompensas são alocadas no trabalho. Na metanálise de Cohen-Charash e Spector (2001), essas duas formas de justiça foram correlacionadas tanto à satisfação global quanto às facetas da satisfação no trabalho. A satisfação geral no trabalho e as facetas de satisfação (remuneração, liderança e natureza do trabalho) apresentaram uma significativa correlação com ambas as formas de justiça (veja a [Tabela 9.7](#)). Observe que, para a satisfação com o salário, a justiça distributiva apresentou uma correlação maior que a justiça processual. Isso sugere que a distribuição da remuneração é mais importante para a satisfação que os procedimentos de distribuição, apesar de ambos os fatores sem dúvida serem importantes. No caso da satisfação com a liderança, a justiça processual é mais importante que a justiça distributiva, talvez porque é o supervisor que decide os procedimentos para a alocação de atribuições e recompensas.

9.4.2 Antecedentes pessoais da satisfação no trabalho

A maioria dos estudos sobre as causas da satisfação no trabalho assumiu uma perspectiva ambiental. No entanto, alguns pesquisadores acreditam que características pessoais também são causas importantes da satisfação no trabalho (por exemplo, Staw & Cohen-Charash, 2005). As características pessoais incluem fatores demográficos (como idade, sexo e raça), bem como a personalidade. Nesta seção, discutiremos os fatores que podem afetar as reações das pessoas ao trabalho bem como sua satisfação no mesmo.

9.4.2.1 Personalidade

A ideia de que a satisfação no trabalho pode ser causada, em parte, pela personalidade, remonta aos estudos de Hawthorne. Os pesquisadores de Hawthorne notaram que certas pessoas, que eles chamaram de *resmungões compulsivos*, reclamavam continuamente de seus empregos (Roethlisberger, 1941). Não importava o que os pesquisadores faziam por eles, os resmungões compulsivos sempre se saíam com novas reclamações. Mais recentemente, Bowling, Beehr e Lepisto (2006) exploraram a estabilidade da satisfação estudando as pessoas que mudaram de emprego. Eles descobriram que a satisfação no trabalho dessas pessoas se correlacionava ao longo de um período de 5 anos. Em outras palavras, a satisfação no trabalho das pessoas em um emprego se correlacionava com sua satisfação no outro. Bowling et al. concluíram que a satisfação no trabalho é causada em parte pela personalidade subjacente do funcionário. Algumas pessoas são predispostas a gostar de seus empregos, ao passo que outras são predispostas a não gostar deles. T. Newton e Keenan

(1991) realizaram um estudo similar, mas descobriram evidências de que o ambiente de trabalho, além da personalidade, também é um fator importante. Eles estudaram um grupo de engenheiros britânicos nos 4 primeiros anos no trabalho depois de se formarem e também encontraram uma uniformidade na satisfação no emprego ao longo do tempo, mas, além disso, descobriram que os engenheiros que mudavam de empregos aumentavam seu nível de satisfação. Dormann e Zapf (2001) conduziram uma metanálise de estudos como esses, mostrando que a satisfação no trabalho é muito mais estável ao longo do tempo quando as pessoas permanecem no mesmo emprego (correlação média de 0,42) do que quando mudam de emprego (correlação média de 0,18). Dessa forma, apesar de a personalidade poder contribuir para a satisfação, as condições de trabalho também são importantes.

Evidências ainda mais convincentes a favor da personalidade do que a regularidade da satisfação ao longo do tempo foram apresentadas por Staw, Bell e Clausen (1986), que estudaram a satisfação no trabalho das pessoas ao longo de décadas (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”).

Eles descobriram que a personalidade avaliada em adolescentes era capaz de prever a satisfação no trabalho ao longo de até 50 anos depois.

Pesquisa em detalhes

Uma das limitações dos vários estudos de psicologia organizacional é que os dados são coletados em um único momento no tempo. O estudo conduzido por Staw, Bell e Clausen (1986) se destaca como um raro exemplo de um estudo longitudinal de longo prazo sobre a satisfação no trabalho. Ele se estendeu por 50 anos, comparando a personalidade dos adolescentes com sua satisfação posterior no trabalho.

O estudo utilizou dados dos Estudos Intergeracionais, iniciados na University of California, Berkeley, nos anos 1920. Três grupos de participantes foram avaliados aplicando entrevistas e questionários várias vezes ao longo da vida. Staw et al. (1986) pediram que vários avaliadores, que eram psicólogos clínicos ou assistentes sociais psiquiátricos, lessem o extenso material das fichas de cada participante e os avaliassem de acordo com diversas características de personalidade. As pontuações de 17 características foram combinadas em pontuações de disposição afetiva. Exemplos das características incluem hipersensível, punitivo, condescendente, hostil, desconfiado, irritável e instável.

Os resultados mostraram que a disposição afetiva avaliada no início da adolescência apresentou uma significativa correlação com a satisfação no trabalho avaliada até 50 anos depois. Para os 46 participantes que tiveram dados coletados na adolescência e em décadas depois no trabalho, a correlação entre disposição e satisfação foi de 0,37, um valor muito mais elevado que muitas das correlações encontradas entre condições de trabalho e a satisfação.

Há várias explicações possíveis para esses resultados, como observaram Staw et al. Em primeiro lugar, pode ser que a disposição afetiva, da forma como foi avaliada no estudo, se relacione com a visão de mundo da pessoa. As pessoas com uma disposição negativa podem perceber todos os aspectos de sua vida, inclusive seu emprego, como piores que as pessoas com uma disposição mais positiva. Ou a disposição também poderia levar à escolha do trabalho, com pessoas negativas encontrando empregos piores que as pessoas positivas. Apesar de o estudo não poder responder essas questões, ele demonstra que, por meio de um mecanismo ainda desconhecido, a personalidade é um provável precursor da satisfação no trabalho. Os resultados sugerem que as organizações devem ponderar com cuidado as características dos indivíduos ao implementar mudanças no trabalho visando melhorar a satisfação no trabalho.

Fonte: STAW, B. M.; BELL, N. E.; CLAUSEN, J. A. The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77, 1986.

Esses estudos que demonstram regularidade na satisfação no trabalho ao longo do tempo corroboram a ideia de que a personalidade é importante, mas não esclarecem muito a natureza dos traços de personalidade relevantes. Um bom número de características específicas foi estudado, com atenção particular a duas delas: a afetividade negativa e o *locus* de controle.

A afetividade negativa é a tendência de um indivíduo de vivenciar emoções negativas, como ansiedade ou depressão, em uma ampla variedade de situações. Watson, Pennebaker e Folger (1986) estenderam a ideia da afetividade negativa ao ambiente de trabalho, traçando a hipótese de que pessoas com alto nível de afetividade negativa provavelmente se sentiriam insatisfeitas porque tendem a ver todos os aspectos de mundo de maneira negativa. Essa teoria corresponde à ideia dos resmungões compulsivos, mencionada acima, no sentido de que algumas pessoas simplesmente tendem a se concentrar nos aspectos negativos da vida. Essa ideia teórica foi confirmada por Connolly e Viswesvaran (2000), que conduziram uma metanálise de 27 estudos que encontrou uma correlação média entre a afetividade negativa e a satisfação no trabalho de $-0,27$, demonstrando que as pessoas com alto nível de afetividade negativa tendiam a apresentar uma baixa pontuação no critério da satisfação no trabalho.

O *locus* de controle se refere à pessoa acreditar ou não que tem controle sobre as contingências da vida. As pessoas que acreditam que controlam as contingências são chamadas de *internas*, enquanto aquelas que acreditam que o destino, a sorte ou pessoas mais poderosas controlam as contingências são chamadas de *externas*. Constatou-se que as internas são mais satisfeitas com seus trabalhos do que as externas (Ng, Sorensen & Eby, 2006; Q. Wang, Bowling & Eschleman, 2010).

Apesar de as pesquisas para investigar esses traços de personalidade demonstrarem uma conexão com a satisfação no trabalho, as razões para isso ainda não são claras. Watson et al. (1986) sugeriram que a afetividade negativa se correlaciona com satisfação no trabalho porque uma pessoa com alto nível de afetividade negativa percebe e vivencia negativamente o trabalho, independentemente das condições reais. É possível que as pessoas externas vivenciem seus trabalhos de maneira similar. Existem outros mecanismos igualmente plausíveis. Por exemplo, Spector (1982) teorizou que uma razão para a maior satisfação das pessoas internas é seu elevado desempenho no trabalho. Pessoas com melhor desempenho podem ser mais bem recompensadas, de forma que gostam mais de seus empregos. A personalidade também pode se correlacionar com escolha do trabalho. Talvez as pessoas com determinados traços de personalidade escolham empregos melhores e, em consequência, sejam mais satisfeitas no trabalho. Pesquisas adicionais são necessárias para verificar as razões pelas quais a personalidade se correlaciona com a satisfação no trabalho.

9.4.2.2 Gênero

A maioria dos estudos que compararam a satisfação global no trabalho entre homens e mulheres revelou poucas diferenças. Estudos metanalíticos envolvendo diversas amostras e milhares de funcionários não conseguiram encontrar diferenças entre os sexos (Witt & Nye, 1992). Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) não descobriram diferenças significativas entre os gêneros em seu estudo, apesar de a distribuição de trabalhos não ser igual na amostra para os dois sexos – os homens tinham mais chances de ter trabalhos gerenciais/especializados e as mulheres tinham mais chances de ter trabalhos de escritório. Isso sugere que as mulheres podem se satisfazer mais com uma baixa remuneração e menos responsabilidade do que os homens, talvez porque suas expectativas sejam mais baixas em relação ao pagamento ou porque elas se comparem a outras mulheres em circunstâncias similares.

9.4.2.3 Idade

A força de trabalho em muitos países vem envelhecendo tanto devido à mudança na composição demográfica da população (a proporção de idosos está aumentando) quanto à legislação que proibiu a discriminação por idade. Uma questão de interesse para os psicólogos organizacionais diz respeito às possíveis mudanças na satisfação no trabalho ao longo da vida de uma pessoa. Muitos estudos (por exemplo, Siu, Lu & Cooper, 1999) demonstraram que trabalhadores mais velhos se sentem mais satisfeitos com seus empregos que os mais jovens. Dois levantamentos envolvendo grandes amostras, um conduzido na Inglaterra (Clark, Oswald & Warr, 1996) e o outro em nove países incluindo os Estados Unidos (Birdi, Warr & Oswald, 1995), verificaram uma correlação curvilínea entre idade e satisfação no trabalho. Nesses estudos, a satisfação no trabalho inicialmente cai com a idade, atingindo o mínimo em torno dos 26 a 31 anos, e aumenta ao longo da carreira. Apesar de parte desse padrão poder se dever à idade, também é provável que outros fatores também tenham uma importante influência. Um deles é o tempo de casa. Foi demonstrado que a satisfação no trabalho é alta no momento da contratação e cai depois do período inicial de lua de mel (Boswell, Shipp, Payne & Culbertson, 2009). A idade se confunde com o tempo de casa (só trabalhadores mais velhos podem ter muito tempo de casa), de forma que parte da correlação com a idade pode se dever ao tempo na empresa. Trabalhadores muito jovens serão novos no emprego, de forma que sua satisfação no trabalho é alta. À medida que os funcionários envelhecem, seu tempo médio de casa aumenta, de forma que muitos deles terão passado o período de lua de mel e estarão vivenciando uma satisfação reduzida no trabalho. No entanto, com o tempo, a satisfação aumentará, talvez à medida que os funcionários se ajustem à vida no trabalho.

9.4.2.4 Diferenças culturais e étnicas

Outra tendência que pode ser verificada na composição da força de trabalho nos Estados Unidos e em outros países é que ela está se tornando cada vez mais multicultural. Além disso, grandes organizações com frequência têm operações em vários países e empregam funcionários locais. Por exemplo, fabricantes americanos de automóveis possuem fábricas fora dos Estados Unidos e fabricantes japoneses de automóveis como a Toyota têm fábricas nos Estados Unidos. Para as organizações lidarem apropriadamente com uma força de trabalho diversificada, elas devem saber como as pessoas de várias etnias, raças e culturas veem seus empregos e se sentem em relação a eles.

Vários estudos compararam a satisfação no trabalho de funcionários negros e brancos nos Estados Unidos. Alguns desses estudos revelaram que os negros possuem uma satisfação ligeiramente mais baixa (Greenhaus et al., 1990). Estudos que encontraram diferenças na satisfação também observaram diferenças em outras variáveis, sugerindo que as experiências no trabalho podem diferir pelo menos em algumas organizações. Por exemplo, os negros apresentaram médias de desempenho mais baixo que os brancos no estudo de Greenhaus et al. (1990). Talvez os fatores que levam a médias mais baixas também resultem na redução da satisfação no trabalho. Somers e Birnbaum (2001) estudaram funcionários negros e brancos de um hospital e não verificaram nenhuma diferença entre eles após o controle de variáveis demográficas (por exemplo, idade e grau de instrução) e do tipo de trabalho.

9.4.3 Adequação pessoa/trabalho

A maioria dos pesquisadores adota uma tendência a tratar fatores ambientais e pessoais como influências independentes sobre a satisfação no trabalho. Em outras palavras, eles têm estudado características dos trabalhos ou dos indivíduos que podem levar à satisfação. No entanto, uma abordagem alternativa é analisar a interação dos dois fatores. Segundo a abordagem da adequação pessoa/trabalho, a

satisfação no trabalho ocorrerá quando houver uma boa correspondência entre a pessoa e o trabalho. Todavia, há muitas maneiras pelas quais as pessoas e os trabalhos se ajustam, inclusive a correspondência entre as demandas das tarefas e as aptidões pessoais (Greguras & Diefendorff, 2009).

Grande parte dessas pesquisas sobre a adequação pessoa/trabalho investigaram a correspondência entre o que as pessoas dizem que desejam de um trabalho e o que elas afirmam que têm (como L.-Q. Yang, Che & Spector, 2008). Por exemplo, seria possível perguntar aos funcionários quanta autonomia eles têm no trabalho e quanta autonomia desejam. A diferença entre ter e querer representa a adequação da pessoa ao trabalho. Os estudos têm sido coerentes ao demonstrar que, quanto menor a discrepância entre ter e querer, maior é a satisfação no trabalho. Por exemplo, Verquer, Beehr e Wagner (2003) conduziram uma metanálise de 21 estudos sobre a adequação pessoa/trabalho e descobriram que várias medidas de adequação se correlacionaram com a satisfação no trabalho.

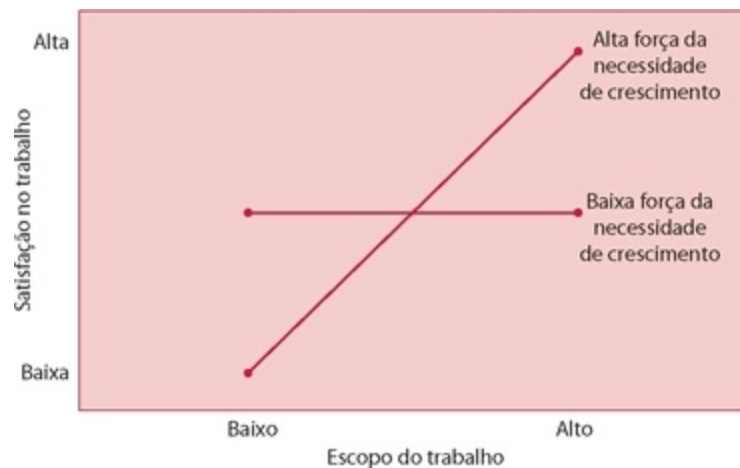
Outra abordagem para o estudo da inter-relação entre o trabalho e a pessoa é analisar a interação entre uma pessoa específica e as variáveis do trabalho na previsão da satisfação no próprio. Isto é, as variáveis pessoais são utilizadas como moderadoras da relação entre as variáveis do trabalho e a satisfação. Uma variável moderadora afeta a relação entre duas outras variáveis. Seria possível verificar que uma variável específica de um trabalho se relaciona à satisfação no trabalho para pessoas que apresentam um determinado nível de uma variável pessoal e não para pessoas com outro nível dessa variável pessoal. Por exemplo, os homens podem ter uma reação diferente das mulheres a uma condição de trabalho, de forma que pode haver uma correlação positiva entre a condição de trabalho e a satisfação no trabalho para os homens e nenhuma correlação para as mulheres. Nesse caso, diríamos que a variável do sexo moderou a relação entre a condição de trabalho e a satisfação no mesmo, determinando se as variáveis são ou não correlacionadas.

Na área das características do trabalho, muitos estudos vêm tentando descobrir os tipos de pessoas que reagiriam mais positivamente aos trabalhos de alto escopo (isto é, aqueles com altas pontuações nas cinco características essenciais do trabalho, de acordo com Hackman e Oldham, 1976). Uma característica de personalidade da teoria de Hackman e Oldham (1976) é a força da necessidade de crescimento, que se refere ao desejo de satisfação em necessidades de natureza mais elevada, como autonomia e realização. A metanálise de estudos que investigaram os efeitos da força da necessidade de crescimento demonstrou que esse fator modera a relação entre características do trabalho e satisfação nele (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985). As correlações entre essas duas variáveis são maiores para indivíduos com altos níveis de força da necessidade de crescimento do que para indivíduos com baixas pontuações nesse critério.

O escopo é representado no eixo horizontal do gráfico e a satisfação no trabalho é representada no eixo vertical. Para pessoas com alta força da necessidade de crescimento, a satisfação é alta quando o escopo é alto e baixa quando o escopo é baixo. Para pessoas com baixo nível de força da necessidade de crescimento, a satisfação não é afetada pelo nível do escopo do trabalho.

Essa relação é ilustrada na [Figura 9.3](#). O eixo horizontal do gráfico representa o escopo do trabalho e o eixo vertical, a satisfação no trabalho. Uma linha representa pessoas com alta força da necessidade de crescimento e a outra pessoas com baixa força da necessidade de crescimento. Como mostra o gráfico, as pessoas com alta força da necessidade de crescimento se satisfazem com trabalhos de alto escopo e não com empregos com baixo escopo, enquanto o escopo do trabalho não afeta as pessoas com baixa força da necessidade de crescimento – a satisfação dessas pessoas permanece constante, independentemente do escopo do trabalho.

Figura 9.3 O efeito moderador da força da necessidade de crescimento sobre a relação entre escopo do trabalho e satisfação no trabalho



9.5 Efeitos potenciais da satisfação no trabalho

Acredita-se que muitas variáveis relevantes para as organizações resultem da satisfação ou insatisfação no trabalho. Algumas dessas variáveis são comportamentos que provocam um importante impacto sobre o bem-estar das organizações e três delas são: o desempenho no trabalho, a rotatividade e o absenteísmo de funcionários. A satisfação no trabalho também se relaciona a variáveis que afetam diretamente a saúde e o bem-estar dos funcionários.

9.5.1 Satisfação e desempenho no trabalho

A ideia de que a satisfação no trabalho e o desempenho são relacionados parece intuitivamente óbvia. Afinal, não é natural que os funcionários satisfeitos também sejam produtivos? Judge, Thoresen, Bono e Patton (2001) conduziram uma extensa metanálise de 312 estudos e descobriram apenas uma relação modesta – a correlação média foi de 0,20 entre o desempenho no trabalho e a satisfação global. Todavia, dois outros investigadores, Iaffaldano e Muchinsky (1985), descobriram que a correlação com facetas individuais é variável, se estendendo de 0,05 para a satisfação com o salário a 0,20 para a satisfação com aspectos intrínsecos do trabalho.

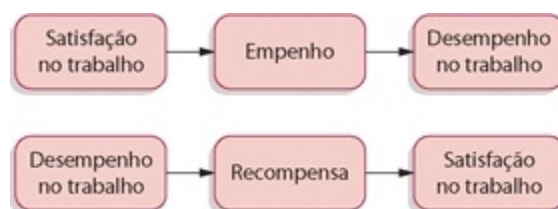
No primeiro modelo, a satisfação no trabalho leva a um maior empenho, o que, por sua vez, leva ao desempenho melhor no trabalho. No segundo, o desempenho no trabalho leva a recompensas, que, por sua vez, levam à satisfação no trabalho. Como observamos no texto, há evidências que comprovam o segundo modelo.

Pelo menos parte da razão para a média de correlações relativamente baixa encontrada nessas metanálises pode ter relação com as medidas de desempenho no trabalho disponíveis em muitos estudos. A maioria dos estudos se baseia na avaliação do desempenho realizada pelos superiores, as quais sofrem de várias limitações, como vimos no Capítulo 4. Os superiores muitas vezes erram na avaliação, especialmente quando isso é feito para fins organizacionais. Isso pode produzir imprecisão na avaliação do desempenho, o que, por sua vez, leva a erros nas estatísticas. As correlações da satisfação com o desempenho provavelmente seriam mais estreitas se fossem utilizadas medidas mais precisas de desempenho.

Apesar de a relação entre desempenho e satisfação ser clara (Schleicher, Watt & Greguras, 2004), há duas explicações opostas para o fenômeno. De acordo com a primeira explicação, a satisfação pode levar ao desempenho. Isto é, as pessoas que gostam do trabalho se empenham mais, o que leva a um desempenho melhor. Na segunda explicação, o desempenho pode levar à satisfação. As pessoas com

bom desempenho tendem a se beneficiar dele e esses benefícios, por sua vez, podem melhorar a satisfação. Uma pessoa de alto desempenho poderia receber uma remuneração melhor e mais reconhecimento, o que poderia aumentar sua satisfação no trabalho. Essas duas explicações são ilustradas na [Figura 9.4](#). Na parte superior da figura, a satisfação leva ao empenho, que, por sua vez, leva ao desempenho. Na parte inferior, o desempenho leva a recompensas, que, por sua vez, levam à satisfação.

Figura 9.4 Dois modelos possíveis ilustrando por que o desempenho no trabalho se relaciona à satisfação



Jacobs e Solomon (1977) conduziram um estudo que corrobora a segunda explicação. Eles teorizaram que a satisfação e o desempenho se correlacionam mais estreitamente quando o desempenho leva a recompensas. A ideia é que os funcionários com bom desempenho serão mais satisfeitos no trabalho por receberem maiores recompensas. Jacobs e Solomon encontraram evidências que confirmaram sua hipótese de que o vínculo entre desempenho e recompensa leva a uma correlação mais estreita entre satisfação e desempenho.

9.6.2 Satisfação no trabalho e rotatividade

A *rotatividade*, funcionários que pedem a demissão, tem sido vinculada à satisfação no trabalho. Muitos estudos demonstraram que funcionários insatisfeitos têm mais chances que funcionários satisfeitos de abandonar o emprego (Blau, 2007).

As correlações entre a satisfação no trabalho e a rotatividade têm sido interpretadas como indicativos dos efeitos da satisfação sobre o comportamento. Uma razão pela qual tem sido possível demonstrar esse vínculo entre a satisfação no trabalho e a rotatividade se refere aos *designs* dos estudos de rotatividade e à natureza dela. A maioria dos estudos sobre a rotatividade é preditiva, avaliando a satisfação no trabalho em uma amostra de funcionários em uma determinada ocasião e esperando um determinado período de meses ou anos para ver quem se demite. A natureza preditiva desses estudos possibilita a conclusão de que a insatisfação de fato é um fator que leva os funcionários a abandonarem o emprego.

9.6.3 Satisfação no trabalho e absenteísmo

O senso comum sugere que o absenteísmo é um subproduto da insatisfação do funcionário no trabalho. As pessoas que não gostam do emprego tenderão mais a evitar o trabalho do que pessoas que gostam. Várias metanálises investigaram essa questão e demonstraram que a conexão entre a satisfação no trabalho e o absenteísmo é inconsistente e normalmente irrelevante. Por exemplo, Bowling e Hammond (2008) encontraram uma correlação média de $-0,12$ entre o absenteísmo e a satisfação global no trabalho. Tharenou (1993), por outro lado, encontrou correlações de até $-0,34$ entre o absenteísmo e a satisfação no trabalho em uma amostra de trabalhadores braçais australianos. Não se sabe ao certo por que alguns estudos encontram maiores correlações entre o absenteísmo e a satisfação no trabalho do que outros,

mas parece que esses fatos de fato podem ser relacionados em algumas circunstâncias.

Uma possível razão para a pouca relação encontrada entre satisfação e absenteísmo é o fato de que uma pessoa pode se ausentar por muitas razões (Kohler & Mathieu, 1993), inclusive doenças, próprias ou de membros da família (especialmente filhos), problemas pessoais e fadiga, bem como simplesmente não sentir vontade de ir trabalhar. Apesar de algumas dessas razões poderem ser associadas à satisfação no trabalho (não sentir vontade de ir ao trabalho), outras provavelmente não se relacionam à satisfação (um filho doente). Dessa forma, o absenteísmo em geral provavelmente não apresenta uma estreita correlação com a satisfação no trabalho. O absenteísmo em virtude de determinadas razões provavelmente apresentará correlações mais estreitas (Kohler & Mathieu, 1993).

9.5.4 Saúde e bem-estar

Os psicólogos organizacionais têm considerado que a insatisfação no trabalho pode constituir um importante fator da saúde e bem-estar do funcionário. Estudos correlacionais demonstram que a satisfação no trabalho se relaciona com uma série de variáveis de saúde. Por exemplo, funcionários insatisfeitos relatam mais sintomas físicos, como problemas de sono e dor de estômago, que seus colegas satisfeitos (Bowling & Hammond, 2008). Também se constatou que a insatisfação se correlaciona com emoções negativas no trabalho, como ansiedade e depressão (Bowling & Hammond, 2008; Jex & Gudanowski, 1992). Estados emocionais negativos como esses podem ser considerados indicadores da saúde ou bem-estar psicológico no trabalho. Por outro lado, tem sido mais difícil encontrar evidências relacionando a satisfação no trabalho com problemas de saúde mais sérios, como doenças cardíacas (Heslop, Smith, Metcalfe, Macleod & Hart, 2002).

9.5.5 Satisfação no trabalho e na vida

Outra importante questão diz respeito à contribuição da satisfação no trabalho à satisfação com a vida em geral – em que extensão uma pessoa se sente satisfeita com as circunstâncias de sua vida. A satisfação com a vida é considerada um indicador de felicidade ou bem-estar emocional em geral. Estudos revelaram que a satisfação com a vida se correlaciona com a satisfação no trabalho (Bowling & Hammond, 2008).

Três hipóteses foram propostas sobre como a satisfação no trabalho e na vida podem afetar uma à outra (Rain, Lane & Steiner, 1991). A *hipótese da contaminação* sugere que a satisfação (ou insatisfação) em uma área da vida afeta ou contamina outra área, de forma que problemas e insatisfação em casa podem afetar a satisfação no trabalho, ao passo que problemas e insatisfação no trabalho podem afetar a satisfação em casa. Já de acordo com a *hipótese da compensação*, a insatisfação em uma área da vida será compensada em outra. Uma pessoa com um emprego insatisfatório buscará satisfação em outros aspectos da vida, enquanto uma pessoa com uma vida insatisfatória em casa pode buscar satisfação no trabalho. A *hipótese da segmentação* propõe que as pessoas compartimentalizam a vida e que a satisfação em uma área da vida não tem relação alguma com a satisfação em outra área.

As três hipóteses levam a previsões contraditórias para a correlação entre satisfação no trabalho e na vida. A contaminação prevê uma correlação positiva: a satisfação no trabalho afetará a satisfação em outras áreas da vida. Já a compensação prevê uma correlação negativa: a insatisfação em uma área da vida será compensada pela satisfação em outra. Já a segmentação não prevê nenhuma correlação: as pessoas mantêm separada a satisfação em diferentes áreas da vida. Rain et al. (1991) observaram que pesquisas têm

encontrado de maneira consistente uma correlação positiva entre satisfação no trabalho e na vida, de forma que a hipótese da contaminação é a única corroborada pelas pesquisas.

9.6 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é outra variável atitudinal bastante difundida no contexto do trabalho. Ela se correlaciona estreitamente com a satisfação, mas é distintamente diferente ao se concentrar no apego do indivíduo à organização e não ao fato de o indivíduo gostar ou não do trabalho. O estudo do comprometimento organizacional tem assumido duas perspectivas: a global e a de componentes. A perspectiva global original se baseia no trabalho de Mowday, Steers e Porter (1979), que considera o comprometimento organizacional como um sentimento global que envolve três fatores:

1. aceitação das metas da organização;
2. disposição de se empenhar pela organização;
3. desejo de permanecer na organização.

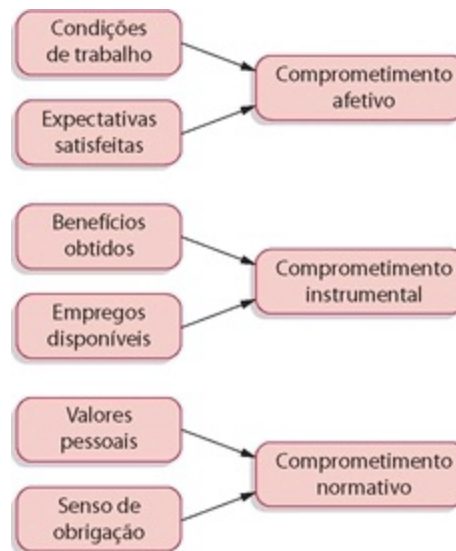
Posteriormente, foi desenvolvida uma perspectiva de comprometimento de três componentes (Meyer, Allen & Smith, 1993), que postula que os três componentes do comprometimento são:

- ▶ afetivo;
- ▶ instrumental;
- ▶ normativo.

O comprometimento afetivo ocorre quando o funcionário deseja permanecer na organização devido a um vínculo emocional. O comprometimento instrumental se faz presente quando a pessoa sente que deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário e é incapaz de encontrar outro emprego aceitável. Já o comprometimento normativo se origina dos valores do funcionário, que acredita que deve permanecer na organização por ser a coisa certa a fazer.

Meyer et al. (1993) discutiram a natureza e as origens dos três componentes do comprometimento. A [Figura 9.5](#) mostra as principais influências sobre cada um dos componentes e é possível verificar que cada um deles envolve diferentes fatores. O comprometimento afetivo surge de condições de trabalho e expectativas satisfeitas. Em outras palavras, o trabalho proporciona as recompensas esperadas pelo funcionário? O comprometimento instrumental é produzido pelos benefícios de trabalhar na organização e pela falta de empregos alternativos disponíveis. Já o comprometimento normativo provém dos valores pessoais do funcionário e da obrigação que a pessoa sente em relação ao empregador. Esse senso de obrigação resulta de favores que a organização fez, como pagar cursos para o funcionário.

Figura 9.5 Antecedentes dos três componentes do comprometimento organizacional. Cada tipo de comprometimento tem antecedentes diferentes



O comprometimento afetivo resulta de experiências favoráveis no trabalho. O comprometimento instrumental é produzido pelo investimento no trabalho e pela dificuldade de encontrar outro emprego. O comprometimento normativo se origina de um senso de obrigação, devido aos valores da pessoa ou de favores feitos, pela organização, a ela.

9.6.1 Avaliação do comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é mensurado com escalas de autoavaliação relativamente similares às utilizadas para avaliar a satisfação no trabalho. Quatro itens da escala mais difundida, desenvolvida por Mowday et al. (1979), são apresentados na [Tabela 9.8](#). Os itens investigam os três aspectos do comprometimento: aceitação de metas, disposição de se empenhar e intenção de permanecer na organização. Os três componentes apresentam uma estreita correlação uns com os outros e, combinados, indicam o comprometimento global.

Tabela 9.8 Quatro itens do questionário de comprometimento organizacional

Fonte: MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247, 1979.

Acredito que meus valores e os valores da organização são bastante similares.

Tenho orgulho de dizer às pessoas que trabalho nesta organização.

Eu poderia muito bem trabalhar em outra organização desde que o tipo de trabalho fosse similar.

Esta organização realmente me inspira a apresentar o melhor desempenho possível no trabalho.

Os três componentes do conceito de comprometimento de Meyer et al. (1993) podem ser avaliados com a escala desenvolvida por eles. A [Tabela 9.9](#) contém uma amostra de dois itens elaborados para avaliar cada componente. Diferentemente da escala de Mowday et al.

(1979), os componentes da escala de Meyer et al. (1993) produzem pontuações separadas. Pesquisas com a escala têm corroborado a ideia de que os três tipos de comprometimento constituem variáveis distintas (Dunham, Grube & Castaneda, 1994). Hackett, Bycio e Hausdorf (1994) observaram que a escala de Mowday et al. (1979) avalia principalmente o comprometimento afetivo e se correlaciona estreitamente com a subescala de comprometimento afetivo, mas não com as subescalas de comprometimento instrumental e normativo da escala de Meyer et al. (1993).

Tabela 9.9 Seis itens da escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993)

Fonte: MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551, 1993.

Comprometimento afetivo

Eu seria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização.

Realmente sinto que os problemas desta organização também são meus.

Comprometimento instrumental

Neste exato momento, permanecer nesta organização é uma questão de necessidade mais do que de desejo.

Seria muito difícil para mim sair desta organização neste exato momento, mesmo se eu quisesse.

Comprometimento normativo

Não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.

Mesmo se eu ganhasse alguma coisa com isso, não sentiria que seria correto sair desta organização agora.

9.6.2 Comprometimento organizacional e outras variáveis

O comprometimento organizacional tem sido incluído em estudos envolvendo muitas variáveis organizacionais. Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) conduziram uma metanálise de aproximadamente mil estudos, relacionando o comprometimento a uma série de variáveis propostas teoricamente como consequências. A [Tabela 9.10](#) apresenta um resumo dos resultados da análise, relacionando os três componentes do comprometimento a quatro importantes variáveis. A satisfação no trabalho se correlaciona mais estreitamente com o comprometimento afetivo, o que não surpreende, considerando que ambas as variáveis são atitudes em relação ao trabalho. O desempenho neste também se correlaciona estreita e positivamente ao comprometimento afetivo, aproximadamente no mesmo nível que a satisfação no trabalho, como vimos anteriormente. O comprometimento instrumental se relaciona negativamente ao desempenho no trabalho, apesar de a relação ser relativamente pequena. Esses resultados sugerem que as pessoas que trabalham devido a um vínculo emocional tenderão a apresentar um desempenho melhor, mas aquelas que trabalham devido a um senso de obrigação na verdade apresentarão um

desempenho pior.

Tabela 9.10 Correlações médias dos tipos de comprometimento organizacional com quatro variáveis do trabalho

Fonte: COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. "The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework." *Psychological Bulletin*, 131, 241-259, 2005.

Variável	Comprometimento afetivo	Comprometimento instrumental	Comprometimento normativo
Satisfação no trabalho	0,50	0,09	0,29
Desempenho no trabalho	0,22	-0,09	0,06
Intenção de rotatividade	-0,48	-0,15	-0,29
Rotatividade	-0,17	-0,20	-0,13

Mais particularmente, a rotatividade tem sido foco de muitas pesquisas que visam investigar o comprometimento (Somers, 2009). Como este se refere ao apego das pessoas aos empregos, seria de se esperar uma correlação com a rotatividade. Pessoas com baixo nível de comprometimento deveriam ter mais chances de abandonar o emprego do que pessoas com alto nível de comprometimento. Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) descobriram que a rotatividade (última linha da tabela) se correlaciona negativamente com todos os três componentes, sendo que a relação mais estreita é verificada com o comprometimento instrumental. Contudo, o padrão em relação às intenções de rotatividade é diferente no sentido de que, dos três componentes, o comprometimento instrumental apresenta a mais fraca correlação. Esses resultados sugerem que o comprometimento afetivo é o componente que se relaciona mais estreitamente ao desejo de abandonar o emprego, como refletem as intenções de abandono, mas são os investimentos reais no trabalho, refletidos no comprometimento instrumental, os fatores mais importantes na concretização dessas intenções de abandonar o emprego.

O comprometimento tem sido estudado também em relação às variáveis de antecedentes potenciais. Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) conduziram uma metanálise de 155 estudos mostrando que o comprometimento se associa ao estresse no trabalho (as pessoas que consideram seu trabalho estressante apresentam baixo nível de comprometimento) e justiça organizacional (as pessoas que sentem que foram tratadas injustamente apresentam baixo nível de comprometimento). No entanto, as relações com essas variáveis são mais estreitas para o comprometimento afetivo do que para o comprometimento instrumental ou normativo. O comprometimento instrumental é mais estreitamente relacionado à extensão na qual as habilidades podem ser transferidas do trabalho atual a outro trabalho, o que faz sentido, já que a impossibilidade de transferência dificultaria para o funcionário mudar de emprego, produzindo, em consequência, um nível mais elevado de comprometimento instrumental.

Da mesma forma como a satisfação no trabalho, foram verificadas poucas diferenças entre raças ou gêneros no comprometimento organizacional. Por exemplo, Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy e Wilson (2006) descobriram que homens e mulheres, e brancos e não brancos, apresentam o mesmo nível de comprometimento organizacional.

É necessário usar de cautela na generalização dessas constatações sobre o comprometimento organizacional a outros países. Robert Probst, Martocchio, Drasgow e Lawler (2000) conduziram um levantamento com funcionários de uma multinacional com operações em quatro países: Índia, México, Polônia e Estados Unidos. O comprometimento organizacional apresentou uma forte correlação com a

intenção de abandonar o emprego nos Estados Unidos (como era de se esperar) e na Polônia, mas a correlação de certa forma se mostrou menos intensa no México, e desprezível na Índia. Aparentemente, indianos e mexicanos que têm baixo nível de comprometimento são menos inclinados a se demitir que americanos e poloneses com baixo nível de comprometimento.

Talvez uma razão para essas diferenças transnacionais tenha a ver com os valores culturais. Como discutimos anteriormente neste capítulo, a questão do individualismo e do coletivismo diz respeito ao foco das pessoas em si mesmas (individualismo) ou nos outros (coletivismo). Por serem membros de sociedades coletivistas, indianos e mexicanos podem demonstrar mais lealdade a seus empregadores e resistir em expressar o baixo nível de comprometimento na forma de rotatividade. Com efeito, Cohen (2006) demonstrou que coletivistas em Israel apresentam um maior comprometimento organizacional e são mais propensos a se envolver em comportamentos para ajudar seus empregadores do que os individualistas.

A ideia de comprometimento foi estendida da organização a outros âmbitos relacionados ao trabalho. Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004) desenvolveram escalas para avaliar o comprometimento com o supervisor e com o grupo de trabalho ou colegas, demonstrando que o comprometimento com o grupo é um fator preditivo melhor de rotatividade que o comprometimento com a organização ou com o supervisor. Também foi constatado que o comprometimento com o grupo se correlaciona com o desempenho do grupo de trabalho (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld & Henschel, 2010). Esses resultados ilustram como as relações com os colegas de trabalho podem constituir o fator mais importante na decisão de não permanecer com um empregador e podem afetar a extensão na qual os colegas trabalham bem juntos.

Meyer et al. (1993) desenvolveram a ideia de comprometimento ocupacional, que diz respeito à ocupação ou profissão e não a uma organização em particular. As pessoas podem ser comprometidas à sua ocupação, como contabilidade ou direito, e não ao atual empregador. O foco do comprometimento de uma pessoa é um importante fator decisivo de suas reações. Por exemplo, Keller (1997) descobriu que o comprometimento ocupacional entre engenheiros e cientistas se correlaciona com uma medida objetiva de desempenho (o número de artigos publicados), mas não com o comprometimento organizacional. O número de artigos publicados pode ser relevante ao modo como os indivíduos veem suas ocupações, mas não suas organizações. Por outro lado, Cropanzano, Howes, Grandey e Toth (1997) descobriram que o comprometimento ocupacional se correlaciona menos estreitamente que o comprometimento organizacional à intenção de pedir a demissão. Em sua metanálise dos estudos sobre o comprometimento ocupacional, K. Lee, Carswell e Allen (2000) descobriram que a correlação média com a satisfação no trabalho ($r = 0,37$) é menor que a normalmente encontrada para o comprometimento organizacional. Seria possível esperar que o comprometimento ocupacional se correlacione mais estreitamente com comportamentos relevantes ao sucesso na ocupação. O comprometimento organizacional se correlacionará mais estreitamente com comportamentos e variáveis relevantes ao trabalho atual.

Por fim, em ocupações e ambientes de trabalho sindicalizados, as pessoas podem variar na extensão na qual são comprometidas com seus sindicatos e constatou-se que esse comprometimento se relaciona ao tempo e ao empenho dedicados às atividades sindicais. Por exemplo, Fullagar, Gallagher, Clark e Carroll (2004) demonstraram que o comprometimento com o sindicato foi capaz de prever a participação nas atividades dele ao longo de um período de 10 anos. Isso sugere, como no caso da satisfação no trabalho, que algumas formas de comprometimento podem ser relativamente estáveis no decorrer de um longo período.

9.7 Emoções no trabalho

Para a maioria das pessoas, o trabalho é um importante componente da vida, proporcionando não apenas recursos (salário e benefícios adicionais) para prover as necessidades da vida, como também um senso de propósito e contato social. É inevitável que as pessoas

reajam emocionalmente aos eventos e situações do ambiente de trabalho. O senso de realização proveniente da conclusão bem-sucedida de um importante projeto provavelmente resultará em sentimentos positivos, como orgulho e alegria, ao passo que uma discussão acalorada com o supervisor certamente levará a sentimentos de raiva e contrariedade. Além disso, a expressão das emoções no trabalho algumas vezes pode constituir uma importante parte dele. Espera-se que os vendedores sorriam e sejam amigáveis, ao passo que muitas vezes espera-se que os policiais sejam austeros com um criminoso.

É importante distinguir estados emocionais e estados de espírito. Um estado emocional é a experiência imediata de uma emoção em particular, como raiva ou medo, que em geral é uma reação a alguma situação, como ser duramente repreendido pelo supervisor. Um estado de espírito é menos específico e um sentimento de longo prazo, com um direcionamento positivo ou negativo ao invés de sentimentos específicos como alegria ou tristeza (Fisher, 2000). É importante estudar tanto estados emocionais como estados de espírito no ambiente de trabalho.

9.7.1 Causas e consequências das emoções no trabalho

Brief e Weiss (2002) discutiram como fatores estressantes e aversivos no trabalho (inclusive punições) podem produzir estados emocionais e estados de espírito negativos. Isso pode incluir a necessidade de lidar com demandas conflitantes (por exemplo, um filho que adoece no dia de uma importante reunião no trabalho), pressão excessiva e tratamento injusto. Eles também discutiram fatores que podem levar a emoções positivas, que podem ser estimulados pelos estados de espírito positivos de colegas e superiores. Em particular, recompensas no trabalho podem levar a emoções positivas – por exemplo, um bônus ou aumento salarial, bem como recompensas menos tangíveis, como elogios dos superiores.

As emoções são associadas ao comportamento do funcionário e outras variáveis que têm implicações para as organizações. Ashkanasy, Hartel e Daus (2002) compararam os efeitos dos estados de espírito positivos e negativos, observando que o estado de espírito positivo é associado à maior criatividade, maior satisfação no trabalho, menos rotatividade, mais desempenho contextual (como se oferecer para fazer horas extras não compulsórias; para mais detalhes, veja o Capítulo 4) e um melhor desempenho no trabalho. Estados de espírito negativos, por outro lado, são associados à baixa satisfação no trabalho e mais absenteísmo e rotatividade. Como veremos no Capítulo 10, as emoções também têm sido relacionadas ao comportamento contraproducente no trabalho (como direcionar a agressão verbal aos colegas e deliberadamente trabalhar menos), com as emoções positivas levando a baixos níveis desses comportamentos danosos e as emoções negativas levando a níveis mais elevados (Fox, Spector & Miles, 2001).

Um estudo conduzido por Fuller, Stanton, Fisher, Spitzmüller, Russell e Smith (2003) apresentou evidências vinculando o estado de espírito à satisfação no trabalho. Eles pediram que 14 funcionários avaliassem mais de mil ocasiões de eventos estressantes, seu estado de espírito e sua satisfação no trabalho. Os resultados mostraram, como era de se esperar, que eventos estressantes levam a um estado de espírito mais negativo e que estados de espírito positivos são associados à maior satisfação no trabalho.

9.7.2 Trabalho emocional

As empresas do setor privado já sabem há muito tempo que as expressões emocionais por parte de funcionários que lidam com os clientes constituem uma parte importante do atendimento (Grandey, Fisk, Matilla, Jansen & Sideman, 2005). Essas interações com os

clientes podem ser difíceis para funcionários que devem lidar com um público que pode ser rude e até por vezes abusivo (Grandey & Diamond, 2009). Muitas empresas possuem normas para emoções, exigindo a expressão de emoções positivas como sorrir para os clientes e aparentar estar apreciando o trabalho (Diefendorff, Richard & Croyle, 2006), mesmo se os clientes não estiverem sendo particularmente agradáveis. A exigência de expressar determinadas emoções no trabalho é chamada de **trabalho emocional**, reconhecendo que os funcionários podem precisar se empenhar para manter a aparência de sentimentos positivos, em oposição à expressão natural dos sentimentos (Glomb & Tews, 2004).

Constatou-se que o trabalho emocional leva a efeitos tanto positivos quanto negativos sobre os funcionários, dependendo de uma série de fatores. Talvez o mais importante seja o modo como o trabalho emocional é desempenhado. A mudança interna é uma forma de trabalho emocional na qual a pessoa vivencia a emoção que está tentando expressar. A mudança externa, por outro lado, é uma forma de trabalho emocional na qual a pessoa finge se sentir bem ao mesmo tempo que oculta seus verdadeiros sentimentos. A mudança externa, ou fingir estar feliz enquanto vivencia a emoção oposta, leva à dissonância emocional, um estado estressante que tem sido associado a efeitos negativos (Zapf, 2002). Por outro lado, a mudança interna, ou induzir-se a sentir emoções positivas expressadas aos outros, pode ter efeitos positivos sobre o bem-estar. Por exemplo, Judge, Woolf e Hurst (2009) demonstraram que a satisfação no trabalho é inversamente relacionada à mudança interna e externa. As pessoas que se envolvem na mudança interna tendem a gostar do trabalho, e as pessoas que se envolvem na mudança externa tendem a não gostar. De forma similar, H. A. M. Johnson e Spector (2007) descobriram que a mudança interna e a mudança externa se relacionam inversamente com o componente de exaustão emocional ou Síndrome de Burnout (veja o Capítulo 11 para uma discussão sobre esse distúrbio). Pessoas que se envolvem na mudança externa sentem mais exaustão que os que se envolvem no comportamento de mudança interna. Por fim, Yanchus, Eby, Lance e Drollinger (2010) descobriram que a mudança externa é associada a baixos níveis de satisfação com a vida.

Fatores tanto individuais quanto organizacionais afetam o trabalho emocional e seu possível impacto sobre os funcionários. Em primeiro lugar, foi demonstrado que as mulheres (H. A. M. Johnson & Spector, 2007) e trabalhadores mais velhos (Dahling & Perez, 2010) têm mais chances de se envolver na mudança interna que homens e trabalhadores mais jovens. Além disso, o relacionamento entre a mudança (interna ou externa) e o bem-estar difere de acordo com o gênero e a personalidade. Os efeitos negativos da mudança externa são mais intensos para as mulheres do que para os homens (H. A. M. Johnson & Spector, 2007) e para introvertidos que para extrovertidos (Judge et al., 2009). Ademais, os efeitos negativos do trabalho emocional são reduzidos quando o funcionário tem altos níveis de autonomia e controle (Grandey, Fisk & Steiner, 2005; H. A. M. Johnson & Spector, 2007). Ter controle sobre a situação, como receber autonomia para lidar com um cliente grosseiro, tenderá a reduzir os efeitos negativos, presumivelmente porque o funcionário não precisa fingir estar feliz enquanto é tratado rudemente por um cliente.

A forma de trabalho emocional expressada pode afetar não apenas o funcionário como também os clientes que o observam. Groth, Thureau e Walsh (2009) estudaram as reações dos clientes ao trabalho emocional de funcionários em ocupações de atendimento ao cliente. Os participantes foram estudantes solicitados a responder um levantamento durante uma interação de atendimento ao cliente e solicitar que o funcionário que os atendeu também respondesse a um levantamento paralelo sobre o trabalho emocional realizado. Os resultados demonstraram que os clientes são capazes de detectar se o funcionário está envolvido em um processo de mudança interna ou externa. Mais importante ainda é a constatação de que a mudança interna resulta em percepções mais positivas da interação de atendimento. Dessa forma, aparentemente só a mudança interna pode realmente atingir o objetivo organizacional do trabalho emocional, elevando a qualidade do atendimento na percepção do cliente.

Resumo

A satisfação no trabalho é a extensão na qual as pessoas gostam ou não dele (satisfação global) ou de aspectos de seus trabalhos (facetas de satisfação no trabalho) e normalmente é mensurada com questionários aplicados aos funcionários. Várias escalas difundidas de satisfação no trabalho são disponíveis:

- ▶ índice descritivo do trabalho (Job Descriptive Index – JDI);
- ▶ questionário de satisfação de Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ);
- ▶ escala geral de trabalho (Job in General Scale – JIG).

As pesquisas têm correlacionado a satisfação no emprego a uma série de variáveis do ambiente de trabalho, como características do serviço, remuneração e justiça. Também se verificou que a satisfação no trabalho se correlaciona com características pessoais, inclusive idade, e com diversas variáveis de personalidade, como afetividade negativa e *locus* de controle.

As pesquisas também vincularam a satisfação no trabalho a vários comportamentos do funcionário. A insatisfação parece ser uma causa da rotatividade de funcionários e se correlaciona modestamente com o desempenho no trabalho e ligeiramente com o absenteísmo, apesar de não ficar claro se a satisfação é a causa desses dois fatores. Foram encontradas evidências de que o desempenho pode ser a causa da satisfação. Esta tem sido relacionada a variáveis relativas à saúde do funcionário, mas será preciso conduzir mais pesquisas para ser possível dizer ao certo como as atitudes no trabalho podem afetar as doenças.

O comprometimento organizacional é outra variável atitudinal bastante investigada pelos pesquisadores da psicologia organizacional. O comprometimento diz respeito à ligação afetiva, ou apego, do funcionário à organização e se correlaciona estreitamente com a satisfação no trabalho, apesar de os dois fatores serem conceitualmente diferentes. Três componentes do comprometimento foram identificados: o afetivo, o instrumental e o normativo. O comprometimento organizacional apresenta muitas das mesmas correlações que a satisfação no trabalho, inclusive a própria satisfação no trabalho, desempenho, rotatividade, estresse e justiça.

As emoções positivas vivenciadas pelos funcionários no trabalho podem ter efeitos positivos sobre os funcionários e as organizações, ao passo que as emoções negativas podem ter os efeitos opostos. A exigência de se envolver no trabalho emocional pode ter efeitos positivos sobre os clientes, mas efeitos negativos sobre os funcionários, particularmente se eles fingirem as emoções (mudança externa) e receberem pouca autonomia para orientar a interação.

Estudo de caso

Este caso é um projeto de satisfação no trabalho conduzido pelo dr. Charles E. Michaels, que concluiu seu doutorado em psicologia organizacional na University of South Florida, em 1983, e atualmente é um professor associado de administração no mesmo local, posição na qual ele divide seu tempo lecionando, conduzindo pesquisas e prestando serviços de consultoria para organizações locais e nacionais. O dr. Michaels é um especialista em satisfação no trabalho e grande parte de seu trabalho de consultoria e pesquisa é realizado nessa área.

Um projeto de consultoria do qual o dr. Michaels se encarregou foi um levantamento de satisfação no trabalho realizado para um corpo de bombeiros distrital. O que fez com que esse projeto fosse digno de nota foi o fato de o dr. Michaels ter sido contratado pelo sindicato, e não pela administração do corpo de bombeiros. Apesar de a maioria dos psicólogos organizacionais trabalhar para a administração, ocasionalmente eles também trabalham para sindicatos. Os representantes do sindicato do corpo de bombeiros solicitaram que o dr. Michaels conduzisse um levantamento de satisfação devido à considerável agitação entre seus membros. A combinação de um novo supervisor do corpo de bombeiros e um

congelamento salarial de dois anos levou a uma ampla insatisfação entre os funcionários. Os representantes do sindicato esperavam que um estudo proporcionasse argumentos para a mudança por parte da administração.

O dr. Michaels deu início ao projeto entrevistando vários grupos de funcionários. Com base nas entrevistas, ele desenvolveu um questionário de satisfação voltado aos problemas específicos da organização. Ele conduziu o levantamento com todos os bombeiros utilizando o questionário e descobriu que o nível de satisfação era bastante baixo. Em particular, os bombeiros estavam insatisfeitos tanto com o salário quanto com a comunicação. Os resultados do estudo foram compilados em um relatório apresentado aos representantes sindicais, que utilizaram-no em uma campanha bem-sucedida por um aumento salarial e uma comunicação melhor. Um ano depois, o dr. Michaels repetiu o levantamento e descobriu que a satisfação no trabalho tinha aumentando significativamente. Além disso, os maiores aumentos foram verificados nas facetas de satisfação com o salário e a comunicação. Este caso ilustra que os levantamentos de satisfação podem ser utilizados para melhorar as condições de trabalho dos funcionários.

Questões para discussão

1. Que tipos de ações poderiam melhorar a satisfação dos bombeiros no trabalho?
2. Você acha que os resultados deste projeto poderiam ter sido diferentes se o dr. Michaels tivesse sido contratado pela administração?
3. Quais efeitos você esperaria se a administração tivesse ignorado os resultados do estudo?
4. Você consegue pensar em alguma outra maneira pela qual o dr. Michaels poderia ter avaliado a satisfação no trabalho?

Na prática

Facetas da satisfação no trabalho

Pegue a lista da facetas comuns da satisfação no trabalho, apresentada na [Tabela 9.1](#), e peça a pelo menos cinco profissionais que indiquem, para cada faceta, se eles se sentem satisfeitos ou não em seu emprego atual. Para cada uma, calcule a porcentagem de pessoas que afirmaram estar satisfeitas. Como o padrão de satisfação corresponde à [Figura 9.1](#)? Observe que a faceta da segurança não é mostrada na figura. Se este exercício for feito em sala de aula, você pode comparar seus dados com os dos colegas.

Observação do trabalho emocional

Vá a uma loja ou restaurante e observe a interação entre os vendedores ou atendentes e os clientes. Observe cinco funcionários diferentes enquanto eles interagem com um cliente durante o encontro inicial. Registre se o funcionário expressou ou não qualquer forma de emoção. O funcionário sorriu (ou até riu)? O cliente retornou o sorriso? O funcionário fez algum contato físico com o cliente (como apertar as mãos ou dar um tapinha nas costas dele)? Como uma alternativa, repita o exercício em duas ou mais organizações e veja se há diferenças no comportamento dos funcionários em relação aos clientes.

Comportamento produtivo e contraproducente do funcionário

[Introdução](#)

[10.1 Comportamento produtivo: desempenho de tarefas](#)

[10.2 Comportamento de cidadania organizacional](#)

[10.3 Comportamento contraproducente: abandono](#)

[10.4 Comportamento contraproducente: agressão, sabotagem e furto](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Discutir como características ambientais e pessoais afetam o desempenho no trabalho;
- ▶ Explicar como os princípios dos fatores humanos podem ser utilizados para melhorar o desempenho no trabalho;
- ▶ Consolidar as pesquisas sobre o comportamento de cidadania organizacional;
- ▶ Consolidar as pesquisas sobre as causas do abandono por parte do funcionário;
- ▶ Discutir como o comportamento contraproducente no trabalho pode se originar de fatores ambientais e pessoais.

Introdução

No dia 14 de novembro de 1991, Thomas McIlvane, ex-funcionário do Serviço Postal dos Estados Unidos, levou um rifle ao escritório de Royal Oak, Michigan, e abriu fogo contra os colegas. Quatro pessoas foram mortas e quatro ficaram feridas antes de ele apontar o rifle para si mesmo e se suicidar. Aparentemente o que o motivou a fazer isso foi a raiva por ter sido demitido por insubordinação e uma investigação subsequente sugeriu que ele foi destrutado pelos supervisores. Em resposta a esse e outros incidentes similares, o Serviço Postal implementou um programa de assistência aos funcionários para oferecer serviços de aconselhamento a funcionários inquietos. O programa foi concebido para lidar com problemas emocionais e envolve psicólogos clínicos, e não organizacionais.

Apesar de ter recebido grande atenção da mídia, o Serviço Postal não é a única organização na qual incidentes de violência como esses ocorreram. Por exemplo, no dia 25 de junho de 2008, Wesley Higdon, um funcionário da Atlantis Plastics, na cidade de Henderson, Kentucky, matou cinco colegas após uma discussão com o supervisor. Mesmo assim, a violência extrema no trabalho é bastante rara. A

maioria dos atos agressivos no ambiente de trabalho tem resultados muito menos dramáticos, de forma que esses eventos não recebem muita atenção da mídia. Brigas entre funcionários que não resultam em homicídios ou graves ferimentos não são incomuns e a maioria não é relatada à polícia. Ainda mais comum é a agressão verbal entre funcionários. A agressão e outras formas de comportamento contraproducente no trabalho, como sabotagem, furto e abandono (absenteísmo, impontualidade ou rotatividade) constituem um enorme problema para as organizações.

Rotundo e Sackett (2002) traçaram a distinção entre três classes de comportamentos dos funcionários relacionados ao desempenho. O comportamento contraproducente no trabalho consiste em atos prejudiciais às organizações e às pessoas das organizações, como já discutimos. O desempenho de tarefas diz respeito às dimensões essenciais do desempenho descritas em uma análise do trabalho e que provavelmente constituem o foco do sistema de avaliação de desempenho. Por exemplo, um funcionário de atendimento ao cliente os atende e um professor conduz aulas. O comportamento de cidadania organizacional é similar ao desempenho contextual, que discutimos no Capítulo 4, e consiste em atividades que vão além das dimensões essenciais de um trabalho, mas que ajudam no desempenho da organização. Essas atividades podem incluir se oferecer para fazer horas extras ou ajudar um colega com uma tarefa. Essas duas últimas áreas do desempenho são benéficas à organização. Neste capítulo, discutiremos essas três áreas relacionadas ao desempenho.

10.1 Comportamento produtivo: desempenho de tarefas

Para que uma organização realize seus propósitos, os funcionários individuais devem desempenhar seu trabalho em um nível razoável de proficiência. Isso se aplica tanto ao setor público, no qual o mau desempenho implica deixar de prestar serviços públicos essenciais, quanto ao setor privado, no qual o mau desempenho pode levar uma organização à falência. Do ponto de vista social, é de interesse de todos que as organizações tenham funcionários que realizem bem seu trabalho. Um bom desempenho melhora a produtividade organizacional, que melhora diretamente os produtos e serviços oferecidos ao público, bem como as economias nacionais e globais.

As pessoas só poderão realizar bem seu trabalho se tiverem tanto as aptidões quanto a motivação necessária. As práticas organizacionais e as condições de trabalho podem melhorar essas características pessoais ou atuar como restrições, prejudicando o desempenho no trabalho. Esses três fatores – aptidão, motivação e restrições organizacionais – são ilustrados na [Figura 10.1](#). Ela mostra como a aptidão e a motivação levam ao desempenho, mas podem ser bloqueadas pelas restrições.

Figura 10.1 Um bom desempenho no trabalho requer tanto aptidão quanto motivação



As restrições organizacionais, como treinamento inadequado, podem prejudicar o bom desempenho.

10.1.1 Aptidões e desempenho de tarefas

A maior parte das iniciativas de seleção projetadas pelos psicólogos organizacionais se concentra na identificação das aptidões e habilidades necessárias para trabalhos específicos e em encontrar pessoas que possuam essas aptidões e habilidades. Para começar, métodos de análise do trabalho orientados ao trabalhador (como vimos no Capítulo 3) são utilizados para especificar os CHAOs (conhecimento, habilidades, aptidões e outras características pessoais) necessários para um trabalho. Uma vez que os CHAOs são identificados, procedimentos de seleção são implementados para encontrar pessoas que possuam as características apropriadas. Apesar de os CHAOs lidarem com uma variedade de atributos, a maioria dos métodos de seleção (veja o Capítulo 5) é elaborada para avaliar a aptidão e a habilidade. Por fim, além daquilo que os funcionários já trazem consigo para a organização, conhecimento e habilidades adicionais podem ser desenvolvidos por meio do treinamento. Para que uma organização tenha uma força de trabalho com os atributos necessários para um bom desempenho no trabalho, esses três passos – análise do trabalho, seleção e treinamento – devem ser seguidos.

Já foi comprovado que as várias medidas de aptidão se relacionam ao desempenho no trabalho (veja os Capítulos 5 e 6). Como seria de se esperar, o mix de aptidões específicas necessárias depende da natureza do trabalho. Por exemplo, Gutenberg, Arvey, Osburn e Jeanneret (1983) demonstraram que a capacidade cognitiva é um fator preditivo do desempenho para a maioria dos trabalhos. Quanto mais o trabalho demandar em termos de aptidões mentais, contudo, mais estreita é a correlação entre a capacidade cognitiva e o desempenho no trabalho. Em outras palavras, a capacidade cognitiva é mais importante para empregos que exigem mais capacidade mental (por exemplo, um engenheiro) do que para trabalhos mais simples (como um arquivista). Caldwell e O'Reilly (1990) demonstraram que corresponder as aptidões das pessoas com os CHAOs necessários, de acordo com os resultados da análise do trabalho, pode ser uma estratégia útil para melhorar o desempenho. Eles também descobriram que os funcionários cujas aptidões correspondiam a seus trabalhos se diziam mais satisfeitos no emprego. Esses resultados estão de acordo com a noção de que o desempenho no trabalho pode levar à satisfação (veja o Capítulo 9). Os funcionários que possuem as características necessárias para um bom desempenho terão mais êxito no trabalho e se sentirão mais satisfeitos.

10.1.2 Motivação e desempenho de tarefas

A motivação é uma característica individual, mas pode surgir tanto de características do trabalhador (como a personalidade) quanto de condições ambientais. Tentativas organizacionais de melhorar a motivação da força de trabalho têm se concentrado mais nas intervenções ambientais do que na seleção de pessoal. Teoricamente seria possível avaliar a motivação dos candidatos a emprego e contratar só aqueles que apresentarem os níveis mais elevados. Os psicólogos organizacionais, contudo, têm direcionado a maior parte de suas iniciativas de seleção à avaliação das aptidões e não da motivação. As tentativas de melhorar a motivação têm se voltado principalmente à estrutura dos trabalhos, aos sistemas de incentivo ou ao *design* tecnológico, como veremos neste capítulo.

10.1.3 Características pessoais e desempenho de tarefas

Várias características dos funcionários são relevantes ao desempenho no trabalho e podem afetar a capacidade de realizá-lo. Outras características afetam a motivação do funcionário para se empenhar (Tett & Burnett, 2003). Na maioria dos casos, é difícil separar os efeitos da aptidão e os efeitos da motivação sobre o desempenho no trabalho. Por exemplo, pessoas com altos níveis de aptidão também podem ter altos níveis de motivação. À medida que sua aptidão leva a um bom desempenho e às recompensas associadas, elas podem se sentir

mais motivadas a melhorar ainda mais o desempenho. Pessoas com alto nível de aptidão podem apresentar um desempenho melhor porque são mais habilidosas ou porque se empenham mais – ou ambos.

Verificou-se que a capacidade cognitiva (raciocínio matemático e verbal) constitui um fator preditor do desempenho no trabalho ao longo de uma ampla variedade de trabalhos (Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984). Nos Capítulos 3 e 5, discutimos como medidas específicas de aptidão se relacionam ao desempenho no trabalho, de forma que não voltaremos a discutir as aptidões aqui. Este capítulo se volta às “Cinco Grandes” características de personalidade, que muitos pesquisadores acreditam representar as dimensões básicas da personalidade humana. Também discutiremos como o *locus* de controle e a idade se relacionam ao desempenho.

10.1.3.1 As “Cinco Grandes” características da personalidade e o desempenho de tarefas

Atualmente, muitos psicólogos acreditam que a personalidade humana pode ser descrita por cinco dimensões, conhecidas como as **Cinco Grandes**: extroversão, estabilidade emocional, afabilidade, retidão e abertura a novas experiências (Barrick & Mount, 1991). A [Tabela 10.1](#) apresenta uma breve descrição de cada dimensão.

[Tabela 10.1](#) Descrição das “Cinco Grandes” dimensões da personalidade

Fonte: BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26, 1991.

Dimensão	Descrição
Extroversão	Sociável, gregário, assertivo, loquaz
Estabilidade emocional	Baixos níveis de ansiedade, depressão, raiva, preocupação e insegurança
Afabilidade	Cortês, flexível, agradável, cooperativo
Retidão	Confiável, responsável, empenhado, orientado a realizações
Abertura a novas experiências	Imaginativo, curioso, aberto a novas ideias, inteligente

Várias metanálises consolidaram as relações entre cada uma das cinco dimensões e o desempenho de tarefas (Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 2003) e concluíram que a personalidade pode ser associada ao desempenho no trabalho, sendo que a retidão constitui o melhor fator preditivo. Além disso, Hurtz e Donovan (2000) descobriram que determinadas dimensões de personalidade se correlacionam mais estreitamente com o desempenho para alguns trabalhos do que para outros. Apesar de as correlações médias não serem elevadas, esses estudos proporcionam evidências de que a personalidade é um importante fator para o desempenho no emprego em diferentes tipos de trabalhos. No entanto, correlações ainda mais elevadas podem ser verificadas ao corresponder estreitamente os traços de personalidade ao trabalho específico e às tarefas específicas (Hogan & Holland, 2003; Tett, Steele & Beauregard, 2003). Por exemplo, seria possível esperar que a estabilidade emocional fosse um fator preditivo do desempenho em um trabalho que requer a capacidade de lidar com o estresse, como o de um policial. A extroversão seria relevante a vendedores, que devem tratar diretamente com clientes potenciais.

10.1.3.2 Locus de controle e desempenho

O locus *de controle* diz respeito às crenças das pessoas no que se refere à sua capacidade de controlar as contingências no ambiente (veja o Capítulo 9). Pesquisas têm demonstrado que as pessoas *internas*, aquelas que acreditam que podem controlar as contingências, possuem níveis mais elevados de motivação no trabalho que pessoas *externas*, que não acreditam que são capazes de controlar as contingências (Ng, Sorensen & Eby, 2006; Wang, Bowling & Eschleman, 2010). Apesar de se esperar que uma maior motivação das pessoas internas naturalmente resulte em um melhor desempenho no trabalho, verificou-se que a relação de causa e efeito dos locus de controle com o desempenho é relativamente baixa (Ng et al., 2006), o que sugere que a relação entre locus de controle e desempenho de tarefas pode ser mais complexa do que se imagina. Blau (1993) estudou como o locus de controle se correlacionava com duas diferentes dimensões de desempenho de tarefas de caixas de banco (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). Ele teorizou que as pessoas internas apresentariam níveis mais elevados de motivação no trabalho, o que as levaria a exibir mais iniciativa no serviço, e que, por outro lado, as pessoas externas seriam mais submissas e provavelmente apresentariam um desempenho melhor em tarefas altamente estruturadas que permitissem pouca iniciativa pessoal. Os resultados de sua pesquisa confirmaram sua hipótese. As pessoas internas apresentaram um desempenho melhor no desenvolvimento de importantes habilidades do trabalho, ao passo que as pessoas externas apresentaram um desempenho melhor em tarefas rotineiras e mecânicas, altamente estruturadas. O estudo de Blau sugere que as relações entre personalidade e desempenho no trabalho podem depender da dimensão particular de desempenho.

10.1.3.3 Idade e desempenho

Muitas pessoas presumem que o desempenho no trabalho cai com a idade. O estereótipo do trabalhador mais velho e não produtivo provavelmente tem raízes no fato de que muitas aptidões físicas se deterioram com a idade. Por exemplo, atletas profissionais quase sempre se aposentam antes de chegar aos 40 anos de idade. Contudo, pesquisas têm demonstrado que esse estereótipo é equivocado. Os trabalhadores mais velhos em muitas ocupações são tão produtivos quanto seus colegas mais jovens.

Ng e Feldman (2008) conduziram uma metanálise de 280 estudos comparando a idade com o desempenho de tarefas e com outras variáveis relacionadas à eficiência. Ao invés de constatar que o desempenho de tarefas no trabalho cai com a idade, o estudo encontrou pouca ou nenhuma relação. No mínimo, os trabalhadores mais velhos realizam as tarefas ligeiramente melhor que os mais jovens, envolvem-se em mais comportamentos de cidadania organizacional e sofrem menos acidentes, além de terem menos chances de se ausentar ou se atrasar para o trabalho. Apesar de algumas aptidões poderem decair com a idade, outras habilidades e um nível mais elevado de sabedoria que possivelmente levam a uma maior eficiência no trabalho podem aumentar com a experiência (Warr, 2001). O declínio da capacidade física dos trabalhadores mais velhos pode ser mais do que compensado por melhores estratégias na realização de tarefas, uma melhor administração do tempo e abordagens mais eficientes. A maioria dos trabalhadores mais velhos pode lidar facilmente com as demandas físicas da maior parte dos trabalhos a não ser que eles tenham problemas de saúde. Naturalmente, uma saúde debilitada pode afetar negativamente o desempenho no trabalho até dos trabalhadores mais jovens.

Pesquisa em detalhes

A maior parte das pesquisas sobre desempenho no trabalho não leva em consideração os diferentes aspectos do desempenho que podem ser influenciados por diferentes fatores. O estudo de Blau (1993) constitui uma exceção por analisar a relação do locus de controle com três medidas diferentes de desempenho. Blau teorizou que as pessoas internas teriam

mais êxito em algumas áreas de desempenho, enquanto as pessoas externas teriam mais sucesso em outras áreas. Mais especificamente, as pessoas internas apresentariam um melhor desempenho em tarefas que exigissem independência e iniciativa, e as pessoas externas se dariam melhor em tarefas que demandassem observância de regras e diretrizes dos superiores.

Os participantes do estudo foram 146 caixas de banco. O *locus* de controle no trabalho e três medidas de desempenho (produtividade, déficit de dinheiro em caixa e autodesenvolvimento) foram avaliados. A produtividade é uma medida objetiva do volume de trabalho processado por caixa e representa uma parte altamente estruturada do trabalho. O déficit de dinheiro em caixa é uma medida objetiva de precisão na contabilidade, que também representa uma parte altamente estruturada do trabalho. O autodesenvolvimento, avaliado pelos superiores, é a extensão na qual os funcionários aprimoraram suas habilidades por meio da iniciativa própria e da ação independente.

Como Blau previu, as correlações com o *locus* de controle diferiram de acordo com diferentes medidas de desempenho. As correlações verificadas foram de 0,27, 0,05 e -0,30 para a produtividade, o déficit de dinheiro em caixa e o autodesenvolvimento, respectivamente. As pessoas externas apresentaram um desempenho significativamente melhor que as pessoas internas no critério da produtividade, mas as internas apresentaram um desempenho significativamente melhor no critério do autodesenvolvimento. A correlação entre o *locus* de controle e o déficit de dinheiro em caixa não foi significativa. A correlação entre a produtividade e o autodesenvolvimento foi negativa, sugerindo que os funcionários que apresentaram os níveis mais elevados de produtividade tiveram os níveis mais baixos de autodesenvolvimento.

Esses resultados sugerem que diferentes pessoas podem ter mais êxito em diferentes aspectos do mesmo trabalho. Os caixas mais produtivos foram os que apresentaram menos autodesenvolvimento, o que talvez demonstre que houve diferenças individuais no tempo e no empenho alocado em diferentes aspectos do trabalho por diferentes pessoas. As pessoas externas podem ter se concentrado nos requisitos cotidianos de produtividade, enquanto as pessoas internas podem ter se esforçado mais no aprendizado de novas tarefas, talvez com o objetivo pessoal de receber futuras promoções. Esse estudo salienta que o desempenho no trabalho pode ser bastante complexo e as organizações devem reconhecer que existem várias maneiras de ser um funcionário produtivo.

Fonte: BLAU, G. Testing the Relationship of Locus of Control to Different Performance Dimensions. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 125-138, 1993.

10.1.4 Condições ambientais e desempenho de tarefas

O ambiente de trabalho pode afetar o desempenho de tarefas de muitas maneiras. O espaço pode influenciar positiva ou negativamente a motivação do funcionário, levando a um maior ou menor empenho dele. De forma similar, o ambiente pode ser estruturado para promover o desempenho, facilitando para os funcionários realizar seus trabalhos, ou pode conter restrições que interfiram no desempenho. Um estudo demonstrou que uma providência simples, como permitir que os funcionários ouçam música com fones de ouvido, melhora o desempenho de tarefas, aparentemente reduzindo a tensão (Oldham, Cummings, Mischel, Schmidtke & Zhou, 1995). Neste capítulo, analisaremos fatores de certa forma mais complexos das características do trabalho, sistemas de incentivo, *design* tecnológico e restrições organizacionais.

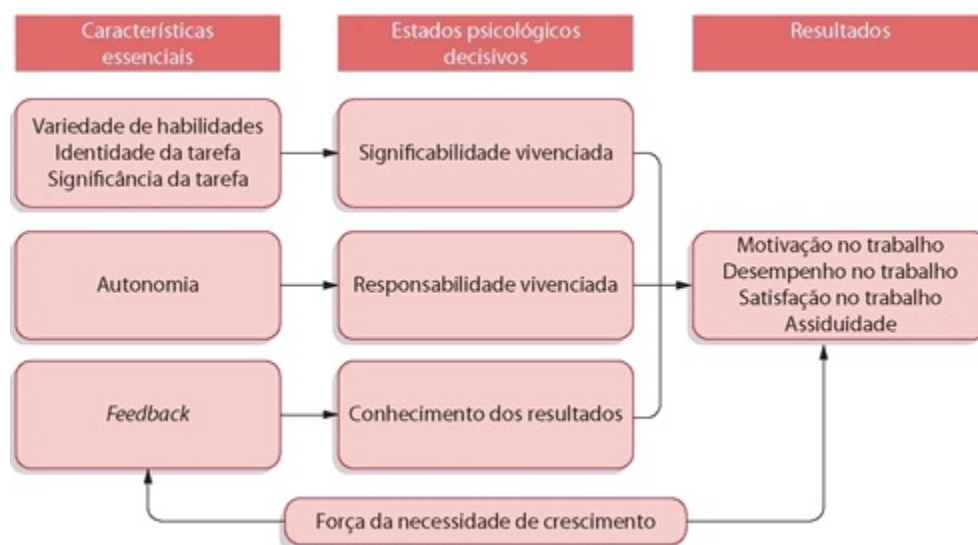
10.1.4.1 Características do trabalho e o desempenho de tarefas

Uma das teorias mais influentes que relacionam a natureza do trabalho ao desempenho é a teoria das características do trabalho, de Hackman e Oldham (1976, 1980). Essa teoria se baseia na premissa de que as pessoas se motivam pela natureza intrínseca das tarefas do trabalho. Quando a tarefa é interessante e agradável, as pessoas gostarão do emprego (como vimos no Capítulo 9), serão altamente motivadas e apresentarão um bom desempenho.

A teoria das características do trabalho é apresentada na [Figura 10.2](#) e afirma que essas características induzem estados psicológicos que levam à satisfação, à motivação e ao bom desempenho de tarefas. As características do trabalho, ou características essenciais (descritas na [Tabela 9.6](#)), levam a três estados psicológicos. A variedade de habilidades, a identidade da tarefa e a significância desta levam um funcionário a vivenciar a significabilidade do trabalho (isto é, a sentir que o trabalho realizado tem sentido); a autonomia leva a sentimentos de responsabilidade; e o *feedback* leva ao conhecimento dos resultados. Esses três estados são decisivos para a satisfação e para a motivação dos funcionários. Quando os trabalhos induzirem esses estados, os indivíduos se sentirão motivados e satisfeitos e apresentarão um desempenho melhor.

Figura 10.2 Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976)

Fonte: HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279, 1976.



O nível de motivação que o trabalho provavelmente induzirá depende dos níveis das características essenciais. Hackman e Oldham (1976) observaram que a pontuação do potencial motivador (PPM) de um trabalho pode ser calculada combinando as pontuações das características essenciais. Para tanto, a fórmula a seguir é utilizada:

$$\text{PPM} = (\text{Variedade de Habilidades} + \text{Significância da Tarefa} + \text{Identidade da Tarefa})/3 \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Observe que a média das três características que levam o funcionário a vivenciar a significabilidade é calculada e essa média é multiplicada pela autonomia e pelo *feedback*, que levam à responsabilidade vivenciada e ao conhecimento dos resultados, respectivamente. A natureza multiplicativa da fórmula implica que um trabalho não pode ser motivador se levar a baixos níveis de qualquer um dos três estados psicológicos. Se um dos três termos multiplicados for igual a zero, a pontuação do potencial motivador também equivalerá a zero.

A teoria inclui um fator adicional: o efeito moderador da força da necessidade de crescimento. Como observamos no Capítulo 9, a força da

necessidade de crescimento é uma variável de personalidade que diz respeito à necessidade de satisfazer anseios de natureza mais elevada, como crescimento pessoal, autonomia e realização. De acordo com Hackman e Oldham (1976), a correlação entre as características do trabalho, os estados psicológicos e os resultados é mais estreita principalmente para indivíduos com alto nível de força da necessidade de crescimento. Isso significa que estamos falando de uma teoria de adequação pessoa/trabalho, na qual apenas determinados tipos de pessoas reagirão bem a trabalhos com alto nível de força da necessidade de crescimento. Hackman e Oldham não se detiveram muito em pessoas com baixo nível de força da necessidade de crescimento e no que poderia motivá-las.

Estudos que utilizaram os relatos de funcionários como medidas das características essenciais comprovaram sua relação com a motivação e o desempenho (Fried & Ferris, 1987), bem como o efeito moderador da força da necessidade de crescimento (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985). Já as pesquisas que utilizam outros métodos têm apresentando resultados menos claros. Apesar de ser possível encontrar estudos demonstrando que a alteração ou reelaboração dos trabalhos para elevar a pontuação do potencial motivador resulta em um melhor desempenho no trabalho, outros estudos não constatarem nenhum efeito resultante da redefinição do trabalho. Um estudo longitudinal interessante conduzido por Griffin (1991) demonstrou que os efeitos da redefinição do trabalho não passam de um aumento temporário da satisfação no emprego e uma melhoria tardia do desempenho de tarefas. Esses resultados sugerem que a relação entre condições de trabalho, satisfação e desempenho é mais complexa que a teoria das características do trabalho nos levaria a esperar.

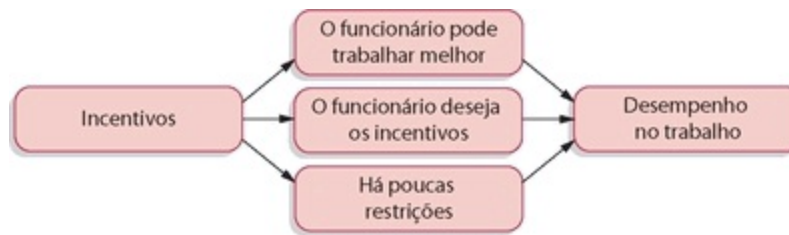
10.1.4.2 Sistemas de incentivo e desempenho

Uma possível maneira de melhorar o desempenho de tarefas, pelo menos a quantidade realizada, são sistemas de incentivo que recompensam funcionários por unidade de trabalho realizado (veja a discussão sobre a teoria do reforço no Capítulo 8). Sistemas como esses são comumente aplicados a vendedores que recebem comissões e a operários de fábrica que trabalham sob sistemas de pagamento pela produção (isto é, são pagos por unidade de produção). Os sistemas de incentivo afetam a motivação, recompensando os funcionários pelo comportamento benéfico à organização. A maioria desses sistemas recompensa o desempenho de tarefas, apesar de ser possível encontrar exemplos que recompensam os funcionários também por outros comportamentos, como a assiduidade.

Embora os sistemas de incentivo possam aumentar a produtividade, eles não têm sido universalmente bem-sucedidos. Yukl e Latham (1975), por exemplo, descobriram que um sistema de pagamento pela produção aumentou a produtividade de apenas dois dos três grupos nos quais foi implementado. Em um estudo clássico com operários de fábrica, Coch e French (1948) documentaram como a pressão social nos grupos de trabalho podia reduzir os efeitos do sistema de pagamento pela produção, mostrando como a produtividade de um operário foi cortada pela metade devido à pressão dos colegas.

Para que um sistema de incentivo seja eficaz, três elementos devem estar presentes. Em primeiro lugar, os funcionários devem ser capazes de aumentar a produtividade. Se já estiverem trabalhando no limite de sua capacidade, a implementação de um sistema de incentivo não melhorará o desempenho. Em segundo lugar, os funcionários devem desejar os incentivos. Nem todo mundo está disposto a se empenhar mais por dinheiro ou por outras recompensas. Para que um sistema de incentivo seja eficaz, o estímulo oferecido deve ser algo desejado pelas pessoas. Por fim, um sistema de incentivo não funcionará se houver restrições físicas ou psicológicas ao desempenho. Um vendedor não tem como vender se não houver clientes na loja. A [Figura 10.3](#) mostra como os três elementos se combinam para determinar a eficácia de um sistema de incentivo.

[Figura 10.3](#) Os incentivos podem levar à melhoria do desempenho se os funcionários forem capazes de trabalhar melhor, se desejarem os incentivos e se houver poucas restrições



10.1.4.3 Design tecnológico

Os estudos de Hawthorne demonstraram que fatores sociais podem ser mais importantes que o ambiente físico para o desempenho no trabalho. Não há dúvida, contudo, que as características físicas dos ambientes de trabalho podem afetar o desempenho. A área dos **fatores humanos** (também chamada de **ergonomia** ou **psicologia ergonômica**) se volta à interface entre pessoas e o ambiente físico, inclusive ferramentas, equipamentos e tecnologia. Os psicólogos dos fatores humanos se envolvem no *design* do ambiente físico para aumentar a segurança e a facilidade do trabalho. Por meio de seu trabalho ao longo das últimas décadas, os psicólogos dos fatores humanos desenvolveram sólidos princípios e procedimentos de *design*. A influência da área pode ser constatada no *design* de tudo, desde automóveis e eletrodomésticos de consumo a aeronaves militares e usinas nucleares.

10.1.4.4 Mostradores e controles

O principal foco dos fatores humanos se concentra na interação entre pessoas e ferramentas, máquinas ou tecnologias. Duas principais áreas de interesse são a apresentação de informações ao operador e a manipulação de ferramentas ou máquinas pelo operador.

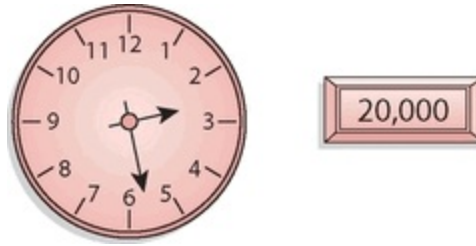
Em um automóvel, o motorista pode ser informado sobre a velocidade e também deve controlar esta e a direção do veículo. Os princípios dos fatores humanos orientam os engenheiros a apresentar melhor as informações e projetar controles que maximizem a precisão e reduzam o erro humano.

Uma máquina pode proporcionar informações a uma pessoa de muitas maneiras. A natureza e a utilização da informação é que determinam a melhor forma de apresentá-la. A maioria das informações de máquinas é apresentada por meio do canal visual ou auditivo, ou por vezes ambos. Para sinais de alerta ou de perigo, como em um cruzamento ferroviário, é melhor utilizar os dois recursos, como um sino tocando e luzes piscando.

No caso de máquinas, as informações podem ser apresentadas com um mostrador visual. Dois tipos diferentes de mostradores visuais para a apresentação de informações quantitativas (a altitude de um avião) são mostrados na [Figura 10.4](#). O mostrador à esquerda da figura é um exemplo do estilo de dois pontos, parecido com um relógio tradicional, com o ponteiro mais curto representando a altitude em milhares de pés e o ponteiro mais longo representando centenas de pés. O mostrador à direita é digital, que indica a altitude mostrando os numerais. Naturalmente, em um avião é necessário ser capaz de verificar a altitude rapidamente e com precisão, já que erros podem levar a desastres. O mostrador digital é superior ao mostrador de dois pontos porque é fácil confundir os ponteiros (Buck, 1983). Por exemplo, 2.100 pés podem ser confundidos no mostrador com 1.200 pés, o que poderia ser um problema para qualquer piloto tentando sobrevoar uma montanha de 2.000 pés de altura.

Figura 10.4 Tipos de mostradores de altitude para um avião

Fonte: BUCK, J. R. Control and Tools. In: KANTOWITZ B. H.; SORKIN, R. D. (Eds.). *Human Factors: Understanding People-System Relationships*, New York, NY: John Wiley, 1983. p. 214.



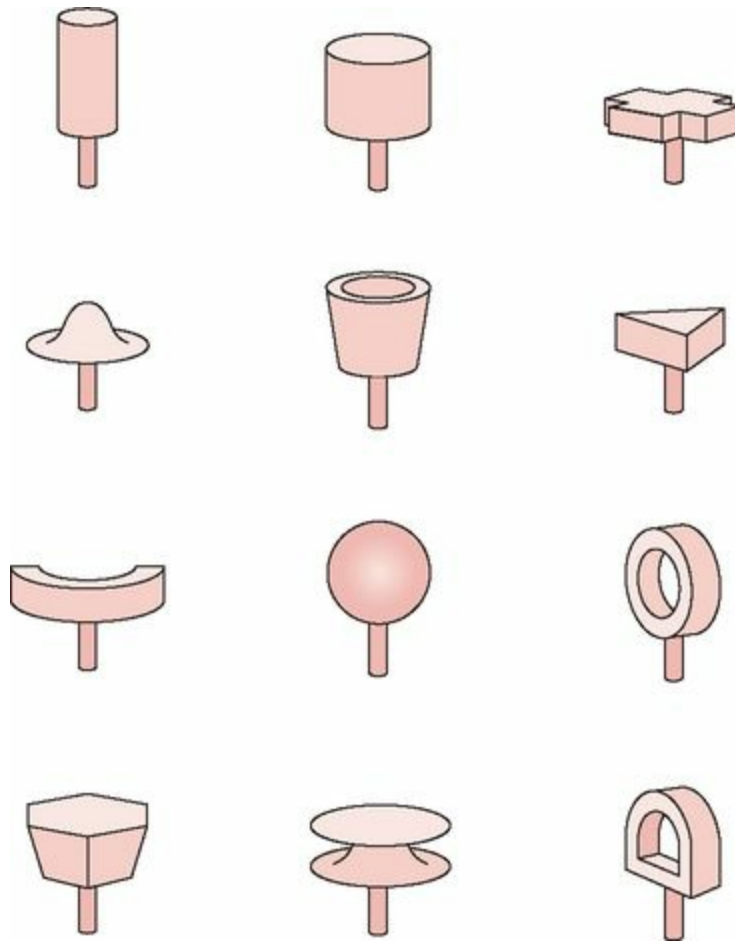
O manejo da máquina pela pessoa, muitas vezes em resposta às informações apresentadas em um monitor, é feito por meio dos controles. O *design* do melhor controle também depende do propósito e da situação específicas. A maioria dos controles é acionada pelas mãos ou pelos pés, apesar de outras possibilidades também poderem ser encontradas (por exemplo, o joelho ou o cotovelo). Os controles manuais são melhores quando movimentos finos ou precisos são necessários, como para dirigir um automóvel. Os controles com os pés são melhores quando a força é mais importante que a precisão, como no caso do pedal do freio de um automóvel.

Há várias importantes considerações de *design* relativas aos controles. Para começar, eles devem se localizar de maneira lógica, reunindo os controles da mesma função. Um console de automóvel bem projetado, por exemplo, concentrará em agrupamentos os controles de iluminação, agrupará os controles do limpador e do lavador de para-brisa; agregará os controles do aquecedor e do ar-condicionado e assim por diante. Um controle para acionar uma janela frontal deve se localizar na frente do controle para acionar uma janela traseira e o controle para acionar um recurso do lado direito do carro deve ser posicionado à direita do controle para acionar o mesmo recurso do lado esquerdo.

Em segundo lugar, controles vitais que podem produzir importantes consequências devem ser reconhecidos pelo toque. Isso não é importante para o controle de volume do rádio de um carro, mas é vital para o controle do trem de pouso de um avião. A [Figura 10.5](#) ilustra várias diferentes alavancas do tipo bastão, como a alavanca de câmbio de um automóvel, que pode ser discriminada só pelo toque. Alavancas como essas são utilizadas em aviões.

Figura 10.5 Exemplos de alavancas que podem ser discriminadas só pelo toque

Fonte: KANTOWITZ, B. H.; SORKIN, R. D. (Eds.). *Human Factors: Understanding People-System Relationships*. New York, NY: John Wiley, 1983. p. 311.



Em terceiro lugar, os controles devem proporcionar um *feedback* apropriado, de forma que a pessoa saiba que a função foi realizada (Wickens, Lee, Liu & Becker, 2004). No caso de um interruptor do tipo liga/desliga, a pessoa pode ouvir um clique ou sentir uma sensação tátil, indicando que o interruptor foi ativado ou desativado. Alguns interruptores usam molas para que a pessoa sinta a alavanca travar no lugar. Por fim, as direções nas quais os controles são movimentados devem corresponder às direções nas quais a máquina se moverá. Por exemplo, um aumento ou intensificação de algum fator deve envolver mover uma alavanca em sentido horário, para cima ou para a direita, e não em sentido anti-horário, para baixo ou para a esquerda. Essa é a regra geral seguida na maioria dos equipamentos com controles de volume, como rádios e televisores. As alavancas para mover um dispositivo para a direita devem se mover no sentido horário ou para a direita, como na maioria dos veículos.

10.1.4.5 Interação homem/computador

Esses princípios de mostradores e controles já existem há muitos anos, de forma que não há muita necessidade de conduzir mais pesquisas sobre eles. Ao invés disso, os psicólogos dos fatores humanos voltaram a atenção à interação homem/computador. A *interação homem/ computador* é a inter-relação de pessoas com computadores e tecnologias associadas que levaram a enormes mudanças no ambiente organizacional tanto para o trabalho braçal quanto para o intelectual. A automação e a informatização mudaram a natureza de muitos trabalhos, de forma que os indivíduos devem utilizar sistemas computadorizados para realizar um número cada vez maior de tarefas. Sistemas on-line estão substituindo rapidamente sistemas no papel para muitas tarefas, como o pagamento de contas.

Uma importante questão da interação homem/computador é a comunicação entre seres humanos e máquinas. Em outras palavras, qual é a melhor forma para os computadores apresentarem informações às pessoas e qual é a melhor forma para as pessoas informarem aos

computadores o que elas desejam que seja feito? Para que as pessoas se comuniquem com eficácia com os computadores, elas devem desenvolver um entendimento conceitual, ou modelo mental do funcionamento da máquina (Wickens et al., 2004). Uma pessoa que sabe como dirigir um automóvel, por exemplo, tem um modelo mental de como a operação dos controles resulta no movimento apropriado do veículo.

Frese (1987) observou que a utilização eficiente dos computadores pelas pessoas pode resultar do foco em dois elementos essenciais: treinamento das pessoas e *design* apropriado do sistema. O treinamento é necessário porque em muitos trabalhos as pessoas são contratadas sem as habilidades necessárias para o sistema computadorizado que devem utilizar. Mesmo no caso em que as pessoas já possuem as habilidades necessárias, os sistemas de computador e aplicativos não param de evoluir, o que requer uma iniciativa de treinamento continuado para manter a proficiência. Pesquisas sobre treinamento de informática têm sugerido maneiras de melhorar o desempenho. Augustine e Coover (1991), por exemplo, demonstraram que a utilização de modelos animados pode ser bastante eficaz na melhoria do desempenho de tarefas no computador. Modelos animados mostram o sistema de computador em ação ao invés de se limitar a apresentar uma descrição ou instruções por escrito. Essa abordagem é similar ao demo de video games (por exemplo, Nintendo Wii ou Microsoft X-Box), que mostra o jogo em ação.

A atenção ao *design* do sistema é essencial porque muitos sistemas existentes são mal projetados e ineficientes. Pesquisas sobre a interação homem/computador proporcionaram muitos *insights* sobre como projetar melhor sistemas que as pessoas podem aprender e utilizar com eficiência. Coover (1990) argumentou que os melhores sistemas apresentam os problemas de uma maneira que corresponde ao modo como as pessoas que os utilizam representam os problemas. Sistemas que requerem que as pessoas adotem novas maneiras de olhar problemas conhecidos são difíceis de aprender.

Apesar de nem sempre ser o caso, os dispositivos eletrônicos atuais, como os *smartphones*, são projetados tendo em mente o usuário. As informações são apresentadas em uma tela sensível ao toque que facilita a interação com o dispositivo. Ícones (pequenas imagens na tela) são utilizados para representar as funções que se deseja utilizar. Por exemplo, em um celular Droid, se você tocar o ícone que se parece com um telefone, o dispositivo apresenta a tela de discagem. Toque o ícone de uma pessoa e isso o leva a sua agenda de contatos pessoais. Os ícones no alto da tela apresentam importantes informações, como uma imagem de uma bateria mostrando o nível de carga do aparelho e uma imagem de barras verticais crescentes para indicar a intensidade do sinal. O uso de ícones fáceis de aprender e intuitivamente claros possibilita a utilização de um complexo *smartphone* que, na verdade, é um computador portátil, sem precisar de um extenso treinamento de informática.

Até agora discutimos a interação de pessoas individuais com a tecnologia, mas a tecnologia também pode ser utilizada para facilitar a colaboração entre funcionários que trabalham juntos. O trabalho cooperativo auxiliado por computador é o estudo de como a tecnologia pode ser utilizada para ajudar as pessoas a trabalhar juntas em tarefas (Coover & Thompson, 2001). As tecnologias informatizadas permitem que as pessoas enviem remotamente mensagens quase instantâneas (e-mails ou mensagens texto) ou vejam e ouçam umas às outras (videoconferência). As pessoas podem trabalhar em equipes virtuais que só se encontram eletronicamente. Pesquisas sobre os efeitos e a eficácia de tecnologias como essas comparadas com a comunicação presencial só estão começando, mas já sabemos que há diferenças. Por exemplo, as pessoas que trabalham juntas por e-mail, em comparação com a interação presencial, são menos inibidas (e têm mais chances de fazer comentários hostis e insultar umas às outras), têm menos chances de se conformarem com as opiniões umas das outras e têm mais dificuldade de tomar decisões e coordenar as iniciativas (Coover & Thompson, 2001). Pesquisas devem ser realizadas nessa área para descobrir como superar esses problemas, ou por meio de um melhor *design* da tecnologia ou por um melhor treinamento das pessoas para serem usuários mais eficazes do trabalho cooperativo auxiliado por computador.

Os princípios dos fatores humanos podem ser utilizados para projetar ferramentas e equipamentos de forma que as pessoas possam realizar suas tarefas com mais facilidade e eficiência. Se isso resultará ou não em um melhor desempenho das tarefas depende de muitos

outros fatores. Se os funcionários não forem motivados a melhorar seu desempenho, facilitar a realização de suas tarefas por meio de um *design* melhor dos equipamentos pode simplesmente levar os funcionários a realizar o mesmo trabalho, só que com menos esforço. Além disso, restrições no ambiente de trabalho, que discutiremos em seguida, podem impedir o melhor desempenho, mesmo se determinadas tarefas puderem ser realizadas com mais eficiência.

Do ponto de vista dos fatores humanos, a meta é projetar uma tecnologia que seja útil para as pessoas. No entanto, a tecnologia pode ter seu preço, e nem todos os efeitos são positivos. O advento dos computadores na manufatura mudou o trabalho, mas nem sempre para melhor. Apesar de novos sistemas de manufatura poderem ser mais eficientes, eles podem aumentar o tédio e o estresse dos funcionários (Wall & Davids, 1992). Muitas vezes a pessoa que costumava ser uma participante ativa em uma linha de montagem é relegada a assistir passivamente à operação de uma máquina. A perda de controle sobre as tarefas a uma máquina pode ser associada à insatisfação no trabalho e à redução do bem-estar emocional (Mullarkey, Jackson, Wall, Wilson & Grey-Taylor, 1997).

10.1.5 Restrições organizacionais

As restrições organizacionais são aspectos do ambiente de trabalho que interferem no bom desempenho de tarefas ou o impedem. Elas podem surgir em qualquer aspecto do trabalho, inclusive o ambiente físico, práticas de gestão e insuficiência de treinamento, ferramentas, equipamentos ou tempo. Peters e O'Connor (1980) descrevem oito áreas diferentes de restrições, com base em incidentes críticos. Eles pediram que 62 empregados descrevessem um incidente no qual algo no trabalho interferiu em seu desempenho. Com base em uma análise dos incidentes, eles identificaram as áreas de restrição, apresentadas na [Tabela 10.2](#), ao lado de uma breve descrição.

Tabela 10.2 Oito áreas de restrição organizacional

Fonte: PETERS, L. H.; O'CONNOR, E. J. "Situational Constraints and Work Outcomes: The Influences of a Frequently Overlooked Construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397, 1980.

Informações relacionadas ao trabalho: por exemplo, dados e informações necessárias para o trabalho.

Ferramentas e equipamentos: ferramentas, equipamentos, instrumentos e maquinário necessário para o trabalho, como computadores ou caminhões.

Materiais e suprimentos: materiais e suprimentos necessários para o trabalho, como madeira ou papel.

Verba: dinheiro necessário para adquirir recursos para realizar o trabalho.

Serviços necessários e ajuda: ajuda disponível de outras pessoas.

Preparação da tarefa: se o funcionário possui ou não os CHAOs necessários para o trabalho.

Disponibilidade de tempo: o tempo disponível para realizar as tarefas do trabalho.

Ambiente de trabalho: as características físicas do ambiente de trabalho, como prédios ou a temperatura.

De acordo com Hochwarter, Witt, Treadway e Ferris (2006), as restrições organizacionais possuem um efeito prejudicial sobre o desempenho no trabalho, impedindo os funcionários de utilizar adequadamente suas habilidades para realizar as tarefas. H. J. Klein e Kim (1998) descobriram que os relatos de restrições por parte de vendedores se correlacionaram com seu desempenho de vendas. Os vendedores com maiores pontuações de restrições venderam menos que os outros. Tesluk e Mathieu (1999) relataram conclusões similares para o trabalho de manutenção de estradas e equipes de construção civil. Altos níveis de restrições levaram a níveis mais baixos de desempenho para as equipes, de acordo com a avaliação dos supervisores. O'Connor, Peters, Rudolf e Pooyan (1982) demonstraram que as restrições podem ser prejudiciais ao bem-estar do funcionário, além do desempenho. Eles descobriram que altos níveis de restrições situacionais, de acordo com os relatos dos funcionários, se associavam à insatisfação e à frustração no trabalho. Jex e Gudanowski (1992) encontraram resultados similares, bem como uma tendência a pedir demissão por parte dos funcionários que relatavam altos níveis de restrições. Dessa forma, parece que as restrições organizacionais podem ter efeitos prejudiciais não apenas sobre o desempenho de tarefas, mas também sobre a satisfação, a frustração e possivelmente a rotatividade dos funcionários. Essa conclusão deve ser moderada pelo fato de que a maioria dos estudos sobre as restrições se baseou totalmente nos relatos dos funcionários para a coleta dos dados. Estudos utilizando outros métodos serão necessários para verificar a importância do ambiente do trabalho em si, e não apenas as percepções dos funcionários.

10.2 Comportamento de cidadania organizacional

O comportamento de cidadania organizacional é aquele que vai além das tarefas essenciais necessárias para o trabalho (as tarefas relacionadas na descrição de cargo) e é normalmente benéfico à organização. O comportamento de cidadania organizacional normalmente é avaliado pelos superiores. Uma amostra de itens da consagrada escala de comportamento de cidadania organizacional de C. Smith, Organ e Near (1983) é apresentada na [Tabela 10.3](#). Observe que, apesar de alguns desses itens se ajustarem à definição de ir além dos requisitos essenciais (por exemplo, fazer sugestões), outros são essenciais (como ser pontual).

Tabela 10.3 Quatro itens da escala de comportamento de cidadania organizacional

Fonte: ORGAN, D. W.; KONOVSKEY, M. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164, 1989.

Ajuda os superiores
Faz sugestões inovadoras para melhorar o departamento
É pontual
Avisa com antecedência se não puder ir trabalhar

Organ e Konovsky (1989) dividiram o comportamento de cidadania organizacional em duas categorias de comportamentos: aqueles especificamente necessários ou não. O *altruísmo* é ajudar um colega ou supervisor com um problema, apesar de isso não ser obrigatório e poder envolver ajudar um colega que faltou ao trabalho ou dar sugestões para melhorar as condições. A *observância* se refere a fazer o que

precisa ser feito e seguir as regras, como chegar ao trabalho na hora e não desperdiçar tempo.

O comportamento de cidadania organizacional pode ser um importante aspecto do comportamento de um funcionário que contribui para a eficácia organizacional em geral. Contudo, os indivíduos com alto nível de comportamento de cidadania organizacional não são necessariamente os que apresentam os melhores desempenhos em outras áreas. MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1991) avaliaram o comportamento de cidadania organizacional e o desempenho objetivo de vendas de vendedores e encontraram pouca relação entre os dois tipos de comportamento. Os funcionários com os melhores históricos de vendas não diferiam em termos de comportamento de cidadania organizacional dos vendedores com as piores vendas. Em alguns casos, os vendedores com baixo desempenho em vendas podem ter realizado significativas contribuições para a organização por meio de seu comportamento de cidadania organizacional. P. M. Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997) estudaram 40 equipes de trabalho em uma fábrica de papel, avaliando o comportamento de cidadania organizacional de membros individuais em relação ao desempenho global da equipe e não ao desempenho individual do funcionário. Os resultados demonstraram que níveis mais elevados de comportamento de cidadania organizacional entre os membros da equipe se associam a uma maior produtividade total da equipe e menos defeitos. De forma similar, a metanálise conduzida por N. P. Podsakoff, Whiting, Podsakoff e Blume (2009) demonstrou que altos níveis de comportamento de cidadania organizacional entre as pessoas em grupos de trabalho se correlacionam com a lucratividade da organização e a satisfação do cliente.

Vários fatores foram sugeridos como antecedentes do comportamento de cidadania organizacional. Uma metanálise de estudos sobre o comportamento de cidadania organizacional foi conduzida por Hoffman, Blair, Meriac e Woehr (2007) e sugeriu que o comportamento de cidadania organizacional é mais provável quando os funcionários se sentem satisfeitos com o trabalho, têm altos níveis de comprometimento afetivo, sentem que são tratados com justiça e têm boas relações com os superiores. Algumas características de personalidade também se relacionam ao comportamento de cidadania organizacional. A metanálise conduzida por Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes (2009) constatou que altos níveis de comportamento de cidadania organizacional foram associados a altos níveis de afetividade negativa (a tendência de vivenciar emoções negativas) e altos níveis de afetividade positiva (a tendência de vivenciar emoções positivas). Além disso, o comportamento de cidadania organizacional pode ser contagiante – as pessoas que trabalham em grupos nos quais os membros tendem a se envolver no comportamento de cidadania organizacional provavelmente também apresentarão esse comportamento (Bommer, Miles & Grover, 2003). Alguns desses resultados também se aplicam a outros países. Farh, Podsakoff e Organ (1990) descobriram que o comportamento de cidadania organizacional se correlacionou com a satisfação no trabalho e as percepções dos funcionários em relação ao comportamento prestativo dos superiores em Taiwan. Munene (1995) constatou que o comportamento de cidadania organizacional se relacionava à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional na Nigéria.

McNeely e Meglino (1994) segmentaram o comportamento de cidadania organizacional em atos para ajudar outros funcionários e atos que beneficiam a organização e descobriram que os diferentes tipos de comportamento de cidadania organizacional se relacionam a diferentes variáveis; por exemplo, os atos para ajudar os colegas se correlacionam com o interesse individual pelos outros, ao passo que os atos para ajudar a organização se correlacionam com a equidade percebida pelos funcionários, sendo que ambos se correlacionam com a satisfação no trabalho. De forma similar, o comprometimento organizacional foi relacionado a ambos os tipos de comportamento de cidadania organizacional, sendo mais estreitamente correlacionado com o comportamento para ajudar a organização que o comportamento para ajudar os colegas nos Estados Unidos (Lavelle et al., 2009) e na Turquia (Wasti, 2005). No entanto, o comportamento de cidadania organizacional se relaciona ao comprometimento afetivo e não ao instrumental (Johnson & Chang, 2006). Ademais, Lee e Allen (2002) relataram que o comportamento, tanto para ajudar os colegas quanto a organização, se correlacionam com um estado de espírito positivo no trabalho, mas só o comportamento para ajudar a organização se correlaciona com a justiça processual. Os resultados de todos esses estudos sugerem que os dois tipos de comportamento de cidadania organizacional possuem diferentes combinações de causas, com algumas causas em comum e outras específicas.

Apesar de o comportamento de cidadania organizacional muitas vezes ser visto como atos altruístas realizados pelos indivíduos por razões abnegadas, pesquisas recentes sugerem que, pelo menos em alguns casos, o comportamento de cidadania organizacional pode ser uma estratégia para avançar na carreira. Hui, Lam e Law (2000), em um estudo conduzido com caixas de um banco multinacional, avaliaram os níveis de comportamento de cidadania organizacional em funcionários antes e depois de serem promovidos. Além disso, antes da promoção, os pesquisadores perguntaram aos funcionários se eles acreditavam que o envolvimento no comportamento de cidadania organizacional melhoraria suas chances de promoção. Para os que acreditavam que sim, os níveis de comportamento de cidadania organizacional foram altos antes da promoção e caíram após a mesma, sugerindo que os funcionários intensificaram seu comportamento de cidadania organizacional como uma tática para obter a promoção desejada e reduziram esse comportamento assim que a meta foi atingida.

10.3 Comportamento contraproducente: abandono

Todos os dias, em quase qualquer grande organização, algumas pessoas chegarão atrasadas ao trabalho, algumas faltarão e outras pedirão a demissão. Todos esses comportamentos de *abandono* envolvem funcionários não comparecendo ao trabalho de acordo com a programação ou a necessidade, temporariamente (absenteísmo ou impontualidade) ou permanentemente (rotatividade). A maior parte das pesquisas sobre comportamentos de abandono tem considerado esses comportamentos como fenômenos relacionados. Como observam Mitra, Jenkins e Gupta (1992), alguns pesquisadores têm considerado o absenteísmo e a rotatividade como reações alternativas à insatisfação no trabalho. Ambos os comportamentos podem refletir tentativas, por parte dos funcionários, de escapar, temporária ou permanentemente, de situações que consideram desagradáveis.

Em sua metanálise, Mitra et al. (1992) descobriram que o absenteísmo e a rotatividade são moderadamente correlacionados entre si. Em outras palavras, os funcionários que pedem a demissão provavelmente apresentaram níveis relativamente altos de absenteísmo antes de abandonar permanentemente o emprego. Em uma metanálise similar, Koslowsky, Sagie, Krausz e Singer (1997) descobriram que a impontualidade (chegar atrasado ao trabalho) se correlaciona tanto com o absenteísmo quanto com a rotatividade. Funcionários que chegam atrasados muitas vezes também faltam muito ao trabalho e têm mais chances de pedir a demissão. Apesar de as correlações entre medidas de abandono poderem sugerir causas similares, outras explicações são possíveis. Por exemplo, as pessoas que planejam pedir a demissão podem usar as licenças médicas às quais têm direito antes de sair e podem se atrasar ou se ausentar do trabalho para procurar outro emprego.

10.3.1 Absenteísmo

O *absenteísmo*, funcionários que não comparecem ao trabalho de acordo com a programação, pode ser um grande problema para as organizações. Muitos trabalhos requerem a presença de alguém mesmo se a pessoa responsável não estiver presente. Nesses casos, o absenteísmo requer que a organização mantenha mais funcionários que o necessário para disponibilizar pessoas suficientes todos os dias ou ter substitutos de sobreaviso. Enquanto todos sem dúvida estão familiarizados com a ideia de substitutos para professores, muitas organizações, especialmente fábricas, mantêm substitutos disponíveis também para outros tipos de trabalho. Muitas vezes, os substitutos de sobreaviso são trabalhadores regulares que podem ser solicitados a trabalhar um turno adicional para substituir um funcionário ausente, frequentemente por um pagamento adicional.

A principal abordagem para entender as razões do absenteísmo tem se concentrado no abandono como uma reação a trabalhos e condições de trabalho insatisfatórias. O absenteísmo e a satisfação no emprego são relacionados, mas pesquisas têm verificado níveis bastante baixos de correlação entre eles. Como observamos no Capítulo 9, a metanálise de Bowling e Hammond (2008) constatou uma correlação de $-0,10$ entre o absenteísmo e a satisfação no trabalho. Farrell e Stamm (1988) conduziram uma metanálise de 72 estudos sobre absenteísmo e observaram que os dois melhores fatores preditivos são o histórico prévio de absenteísmo e a política de absenteísmo da organização, e não a satisfação no trabalho. As pessoas que se ausentaram com frequência no passado tendem a se ausentar no futuro. As organizações que possuem políticas elaboradas para controlar o absenteísmo recompensando a assiduidade ou punindo o absenteísmo sofrem menos de ausência dos funcionários.

Apesar de parecer óbvio que o absenteísmo pode resultar de doenças do funcionário ou falta de motivação de ir ao trabalho, responsabilidades familiares também podem constituir um importante fator.

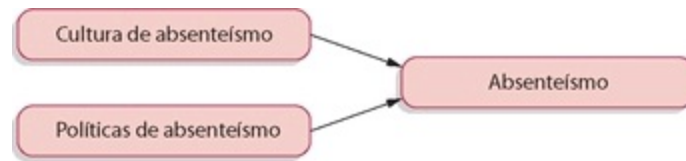
Goff, Mount e Jamison (1990) descobriram que ser o principal responsável por uma criança constituiu um fator preditivo do absenteísmo, com uma correlação consideravelmente maior que a normalmente verificada com a satisfação no trabalho. Erickson, Nichols e Ritter (2000) constataram que o absenteísmo se associava ao número de filhos com menos de seis anos de idade. Em um estudo conduzido na Finlândia, os índices de absenteísmo foram mais elevados para jovens mulheres presumivelmente na idade fértil (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen & Keltikangas-Järvinen, 2003). Juntos, esses estudos corroboram a ideia de que o absenteísmo pode ser causado pela responsabilidade de cuidar dos filhos, uma forma de conflito trabalho-família (veja o Capítulo 11), independentemente de o funcionário gostar ou não do emprego.

Dalton e Mesch (1991) pediram que os participantes de um levantamento classificassem seu absenteísmo em uma das categorias a seguir: por motivo de doença ou devido a outras circunstâncias. Eles descobriram que os dois tipos de absenteísmo apresentavam correlações diferentes. O absenteísmo por motivo de doença, mas não devido a outras circunstâncias, apresentou uma correlação com a satisfação no trabalho e ao gênero (masculino ou feminino). Os insatisfeitos e as mulheres adoeceram com mais frequência. As ausências devido a outras circunstâncias se correlacionaram com o tempo de casa e com a política de absenteísmo. Organizações com funcionários com mais tempo de casa e políticas menos restritivas tiveram mais absenteísmo. Os resultados sugerem que os diferentes tipos de ausência têm diferentes causas que podem ser reduzidas com diferentes procedimentos.

Nicholson e Johns (1985) adotaram uma abordagem distinta para explicar o absenteísmo, observando que as ausências podem ser causadas pela cultura de absenteísmo de um grupo de trabalho ou organização. Isto é, em qualquer grupo de trabalho ou organização haverá normas sociais aceitas regendo o número de ausências considerado aceitável e as razões consideradas apropriadas. Uma organização pode ter uma cultura que encoraja o absenteísmo sempre que um funcionário não sentir vontade de ir ao trabalho, enquanto outra pode encorajar funcionários a irem ao trabalho a menos que isso seja absolutamente impossível. Corroborando essa ideia, Mathieu e Kohler (1990) demonstraram que o absenteísmo varia de um grupo ao outro – isto é, que os indivíduos tendem mais a se ausentar se os colegas se ausentarem.

A [Figura 10.6](#) ilustra que essa cultura de absenteísmo e as políticas de absenteísmo constituem os dois maiores fatores causadores do mesmo. Apesar de a satisfação no trabalho ter sido foco da maioria das pesquisas sobre o absenteísmo, parece que seus efeitos potenciais são ofuscados pela cultura e pelas políticas. Um indivíduo insatisfeito que pode querer fugir do trabalho alegando estar doente provavelmente não o faria se o absenteísmo fosse punido ou fosse visto pelos colegas como inaceitável. As organizações podem reduzir o absenteísmo alterando as políticas para encorajar a assiduidade e desencorajar a ausência. Um procedimento simples encontrado em um estudo foi meramente enviar a cada funcionário uma carta indicando o número de dias em que ele ou ela esteve ausente (Gaudine & Saks, 2001). O simples fato de saber que a administração está atenta ao absenteísmo foi o suficiente para convencer os funcionários a reduzi-lo.

Figura 10.6 Tanto a cultura de absenteísmo do grupo de trabalho quanto as políticas de absenteísmo da organização contribuem para o absenteísmo do funcionário



10.3.2 Impontualidade

Em muitas ocupações, os funcionários trabalham de acordo com horários fixos, mas muitas vezes os funcionários não chegam ao trabalho na hora programada. Alguns podem ser capazes de compensar o atraso pulando intervalos de descanso, reduzindo o horário de almoço ou ficando até mais tarde. No entanto, muitas vezes os funcionários deixam de compensar o atraso ou isso é impossível; por exemplo, se um professor se atrasa para a aula, normalmente não é possível compensar esse atraso. A impontualidade gera custos para as organizações, que podem ser obrigadas a chamar substitutos ou a sobrecarregar injustamente os colegas que precisam compensar a ausência do funcionário.

A impontualidade, da mesma forma como o absenteísmo, pode ter muitas causas. Koslowsky (2000) observou que, apesar de atitudes como a insatisfação no trabalho terem sido correlacionadas com a impontualidade, outras causas importantes são o tempo e a facilidade de transporte de casa ao emprego e o conflito trabalho-família. Pessoas que moram longe do serviço podem ficar presas no tráfego. Pessoas com filhos, por exemplo, podem se atrasar devido a uma doença dele, que deve ser levado ao hospital. Outro importante fator é a cultura nacional. A pontualidade é considerada mais importante em alguns países do que em outros; por exemplo, os americanos a valorizam mais que os brasileiros. As organizações também podem ter as próprias culturas de impontualidade, da mesma forma como têm culturas de absenteísmo (Elicker, Foust, O'Malley & Levy, 2008).

Foust, Elicker e Levy (2006) argumentaram que atitudes específicas à impontualidade constituem fatores determinantes mais importantes do comportamento de impontualidade que outras atitudes, mais gerais, no trabalho. Eles desenvolveram uma escala de atitudes quanto à impontualidade perguntando sobre o próprio comportamento (sentir-se culpado pelo atraso) e o comportamento dos colegas (sentir-se desapontado quando os colegas se atrasam). A escala foi aplicada como parte de um levantamento com os funcionários e se mostrou um fator preditivo de impontualidade melhor que a satisfação no trabalho ou o comprometimento organizacional. Por fim, Iverson e Deery (2001) investigaram tanto o atraso quanto sair mais cedo do trabalho, e verificaram que ambos os fatores são relacionados. Chegar atrasado e sair mais cedo foram associados a percepções de injustiça (veja o Capítulo 8) e à insatisfação no trabalho.

10.3.3 Rotatividade

Toda organização eventualmente terá funcionários pedindo demissão, o que é chamado de rotatividade. A porcentagem da força de trabalho que pede a demissão em um determinado período é chamada de *índice de rotatividade*. Quando esse índice se torna excessivo, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente demais e não treinada, resultando em ineficiência e dificuldade de atingir os objetivos da organização. A rotatividade constitui um problema se os bons funcionários saírem da empresa, mas não se os funcionários que

pedirem a demissão apresentarem um desempenho insatisfatório. Trevor, Gerhart e Boudreau (1997) estudaram a relação entre o desempenho de tarefas e a rotatividade e constataram uma relação curvilínea, no sentido de que os melhores e os piores funcionários tinham mais chances de pedir a demissão. A rotatividade pode ter resultados benéficos se substitutos melhores para maus funcionários puderem ser encontrados. No entanto, os funcionários com bom desempenho também podem pedir demissão porque muitas vezes as melhores pessoas também são as mais cobiçadas pelas outras organizações. Para os funcionários que apresentaram o melhor desempenho, bons aumentos salariais reduziram a rotatividade.

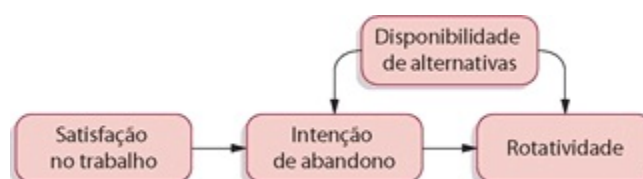
Os funcionários de baixo desempenho deixam o emprego por várias razões. Quando o salário e outras recompensas dependem do desempenho, eles podem sair porque as recompensas são baixas (Williams, 1999). Além disso, se souberem que não estão apresentando um bom desempenho no trabalho, eles podem tentar encontrar empregos aos quais serão mais adequados. Também não é raro para os supervisores “encorajarem” a rotatividade assediando alguns indivíduos. Os supervisores podem negar recompensas aos funcionários de baixo desempenho, podem alocá-los em atribuições desagradáveis e tratá-los injustamente para forçá-los a pedir a demissão.

Sérias dificuldades podem surgir dessa abordagem para forçar a rotatividade, que pode causar mais problemas do que solucionar, afetando involuntariamente outros funcionários. O assédio de um funcionário pode criar um ambiente de trabalho hostil e incômodo para todos. Consequências legais também são possíveis, já que os funcionários podem processar a empresa. Se o supervisor e o assediado forem de sexos diferentes ou de etnias diferentes, a empresa pode ser processada por discriminação. Por fim, o assédio é um comportamento antiético e até os funcionários de desempenho insatisfatório devem ser tratados com justiça e honestidade.

A segunda questão que determina os custos da rotatividade às organizações diz respeito às despesas envolvidas na substituição dos funcionários que pediram demissão. Para algumas ocupações, o recrutamento e a contratação podem ser custosos e demandar muito tempo. A contratação de altos executivos pode levar meses procurando candidatos, conduzindo entrevistas longas e dispendiosas e oferecendo grandes bônus e benefícios. Para outros trabalhos, um longo período de treinamento pode ser necessário antes de o funcionário poder ser plenamente produtivo. Nas forças armadas, pode-se levar mais de um ano para treinar completamente um piloto de caça. Se houver um alto índice de rotatividade de pilotos, o custo para o governo será muito elevado.

A satisfação no trabalho tem sido uma variável importante nas pesquisas sobre a rotatividade (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). A [Figura 10.7](#) ilustra como se acredita que o processo de rotatividade funciona, mostrando que a satisfação no trabalho leva à intenção de pedir demissão, o que leva à rotatividade. Além disso, a relação entre a intenção de abandonar o emprego e a rotatividade é moderada pela taxa de desemprego. As pessoas insatisfeitas com o emprego provavelmente terão a intenção de abandoná-lo. As intenções muitas vezes são precursoras do comportamento que leva à demissão. No entanto, é improvável que as pessoas se demitam se não tiverem outro emprego em vista. Como mostra o modelo, a taxa de desemprego, que reflete a disponibilidade de empregos alternativos, afeta o fato de a insatisfação e as intenções serem ou não traduzidas em rotatividade.

Figura 10.7 A rotatividade de funcionários como uma função da satisfação no trabalho e da taxa de desemprego



As proposições apresentadas no modelo foram bem corroboradas. Para começar, a satisfação no trabalho e a intenção de abandono se correlacionam entre si (Bowling & Hammond, 2008), o que confirma a ideia de que a satisfação leva à intenção. Em segundo lugar, Blu (2007) descobriu que tanto a satisfação no trabalho quanto a intenção de abandono se correlacionam com comportamentos de busca de

emprego, como se candidatar a outro cargo e ir a uma entrevista. Em terceiro lugar, Griffeth et al. (2000) descobriram em sua metanálise que tanto a satisfação no trabalho quanto a intenção de abandono constituem fatores preditivos da rotatividade futura, com a satisfação apresentando uma magnitude de correlação menor ($r = -0,17$) que a intenção de abandono ($r = 0,35$). A natureza preditiva desses estudos corrobora a ideia de que a satisfação no trabalho e a intenção de abandono são precursores da rotatividade. Por fim, estudos demonstraram que a taxa de desemprego modera as relações entre a satisfação no trabalho e a rotatividade e entre a intenção de abandono e a rotatividade (por exemplo, Trevor, 2001). Esses estudos demonstram que, quando a taxa de desemprego é baixa e oportunidades de emprego alternativas são abundantes, verifica-se uma estreita relação da satisfação e da intenção de abandono com a rotatividade. Quando a taxa de desemprego é alta e oportunidades de emprego alternativas são escassas, contudo, a intenção e a satisfação no trabalho não são grandes fatores preditivos da rotatividade. Em outras palavras, funcionários insatisfeitos podem desejar pedir a demissão, mas podem só fazer isso quando tiverem outras oportunidades de emprego.

Dickter, Roznowski e Harrison (1996) monitoraram as demissões de indivíduos que gostavam ou não gostavam do emprego no decorrer de vários anos. Para os dois grupos, a probabilidade de rotatividade aumentou do momento da contratação até aproximadamente 2 anos no trabalho e caiu, passado esse período. Indivíduos insatisfeitos tiveram mais chances de pedir demissão que seus colegas satisfeitos até cerca de 4 anos no trabalho. Depois de 4 anos, as diferenças desapareceram. Aparentemente, os efeitos da satisfação no trabalho sobre a rotatividade têm uma duração determinada, já que talvez os funcionários que não gostam do emprego e desejam pedir a demissão acabam desistindo e se conformando com a situação.

Apesar de muitos funcionários pedirem a demissão por estarem infelizes no emprego, há outras razões para a rotatividade (Maertz & Griffeth, 2004). Em primeiro lugar, uma pessoa pode pedir a demissão por motivos de saúde. Sobreviventes de ataques cardíacos muitas vezes promovem mudanças drásticas em seus estilos de vida, o que pode incluir abandonar o emprego. Em segundo lugar, uma pessoa pode ficar incapacitada, por exemplo, devido a um acidente que a impeça de continuar a realizar tarefas essenciais do trabalho. Como observamos no Capítulo 11, acidentes com automóveis constituem uma causa comum de ferimentos graves no trabalho. Em terceiro lugar, as pessoas algumas vezes podem abandonar empregos dos quais gostam para partir em busca de outros interesses, que podem incluir voltar a estudar ou treinar para eventos esportivos, como as Olimpíadas. Em quarto lugar, as pessoas podem largar o emprego devido a razões familiares, como gravidez (Lee, Wilbur, Kim & Miller, 2008). Por fim, as pessoas podem pedir a demissão porque o cônjuge aceitou um emprego melhor em outra cidade.

Algumas dessas razões vão além do ambiente de trabalho, mas as organizações podem ajudar a minimizar as causas de rotatividade. Uma organização pode criar um ambiente de trabalho mais seguro para reduzir acidentes e pode encorajar um comportamento saudável para reduzir doenças. Muitas organizações instituíram programas de bem-estar para os funcionários, que podem incluir programas de exercícios físicos, campanhas antitabagismo e para o controle de peso e *workshops* de administração do estresse. Políticas e práticas organizacionais podem ajudar os funcionários a se ocupar de outros interesses sem precisar pedir a demissão. Por exemplo, creches no local de trabalho e horários flexíveis podem facilitar para funcionários com filhos pequenos continuarem no emprego. Com programas de creches no local de trabalho, os funcionários podem levar os filhos a ele e passar os intervalos de descanso e a hora de almoço com as crianças. Ter os filhos por perto possibilita paz de espírito, o que facilita aos funcionários concentrar-se no trabalho. Horários flexíveis permitem que os funcionários trabalhem em horários que possibilitem outras atividades, o que pode impedir alguns trabalhadores de pedirem a demissão.

10.4 Comportamento contraproducente: agressão, sabotagem e furto

Casos de funcionários furiosos que atiram nos colegas e muitas vezes em si mesmos vêm chamando a atenção para o problema da agressão de funcionários. Apesar de esses eventos relativamente raros (Neuman & Baron, 1997), porém radicais, se ajustarem mais ao domínio da psicologia clínica ou da criminologia, a questão de comportamentos por parte dos funcionários menos extremistas porém prejudiciais às organizações constitui um importante foco de atenção para o campo da psicologia organizacional. O comportamento contraproducente no trabalho se refere a atitudes que prejudicam a organização e outras pessoas do trabalho, como colegas, supervisores e clientes. O comportamento contraproducente no emprego pode consistir em envolver-se em agressão física e verbal, dirigir um comportamento hostil e desagradável a um colega, destruir propriedade organizacional, realizar incorretamente o trabalho de propósito, furtar e deixar de realizar as tarefas.

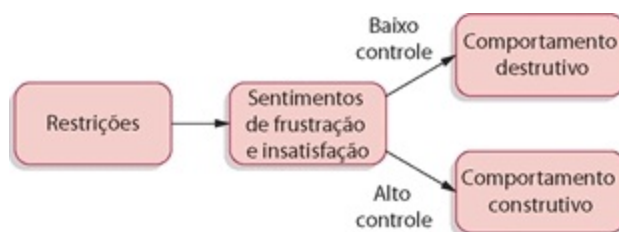
A sabotagem e o furto foram reconhecidos como grandes problemas para as organizações. A sabotagem, a destruição de propriedade ou a redução deliberada do desempenho, resulta tanto em custos diretos devido aos danos à propriedade quanto em custos indiretos devido à perda de produtividade enquanto a propriedade necessária para a produção é reparada. Apesar de muitos atos de sabotagem serem flagrantes, como incendiar um prédio, a maioria é realizada na surdina e é difícil de provar. Muitas vezes é impossível determinar se um acidente que causa danos a um equipamento realmente foi acidental. Por exemplo, um funcionário pode deliberadamente ignorar sinais de alerta de um maquinário, como a luz que indica que o nível de óleo ou água de um caminhão está baixo. Em alguns casos, os funcionários podem até remover o óleo ou a água, sabendo que isso danificará o equipamento. Se o funcionário for cauteloso, será difícil provar que ele sabotou intencionalmente o equipamento.

Estima-se que o furto por funcionários custa às empresas americanas bilhões de dólares anuais (Greenberg, 2002). Em um levantamento com varejistas americanos, constatou-se que os funcionários foram responsáveis por mais furtos que os clientes (Hollinger, Dabney, Lee, Hayes, Hunter & Cummings, 1996). As organizações gastam dinheiro e recursos consideráveis no controle do furto. Muitas delas tentam detectar ladrões potenciais utilizando testes de integridade para avaliar a honestidade (veja o Capítulo 5). Outras recorrem a testes com polígrafos, ou detectores de mentira, para candidatos a emprego ou para funcionários existentes.

Bennett e Robinson (2000) conduziram um levantamento anônimo pelo correio em Toledo, Ohio, com moradores escolhidos aleatoriamente da lista telefônica. Eles investigaram um grande número de comportamentos contraproducentes no trabalho que foram muito além de apenas sabotagem e furto e descobriram que muitos desses comportamentos eram bastante comuns. Por exemplo, um quarto das pessoas admitiu ter falsificado um recibo para serem reembolsadas por uma despesa inexistente, um terço das pessoas disse que já pregou uma peça de mau gosto em alguém do trabalho, 52% das pessoas pegou propriedade do trabalho sem permissão, 61% ignorou instruções e 78% ridicularizou alguém no trabalho.

A [Figura 10.8](#) apresenta um modelo das causas do comportamento contraproducente no trabalho. Ele começa com condições estressantes, por exemplo restrições organizacionais (como discutimos anteriormente neste capítulo) ou injustiça. No dia em que atacou os colegas, Thomas McIlvane tinha perdido o último recurso judicial visando contestar seu afastamento do Serviço Postal. Condições estressantes e injustiça levam a emoções negativas, como raiva ou medo, sentimentos que, por sua vez, levam a comportamentos que podem ser construtivos, como o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para superar as condições ou a injustiça, ou destrutivos, como o comportamento contraproducente no trabalho.

[Figura 10.8](#) Um modelo das causas do comportamento contraproducente no trabalho



Crenças sobre o controle determinam em parte se os indivíduos optam por reações construtivas ou destrutivas. Um funcionário que acredita que ações construtivas podem ser eficazes provavelmente se envolverá nesse tipo de ação. Já um funcionário que acredita que não tem controle sobre a situação pode recorrer ao comportamento contraproducente no trabalho como uma maneira de lidar com a emoção negativa.

A natureza ilegal de muitos comportamentos contraproducentes tem dificultado a condução de pesquisas além de levantamentos anônimos. As confirmações do modelo apresentadas acima provêm principalmente de estudos com questionários que solicitam que os funcionários falem sobre seu trabalho e suas reações. Esses estudos demonstraram que os relatos de funcionários sobre condições estressantes no trabalho (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006) e injustiça (Herscovis, Turner, Barling, Arnold, Dupre, Inness, et al., 2007) se correlacionam com emoções negativas e o comportamento contraproducente no emprego. Além dos fatores do ambiente de trabalho, verificou-se que o comportamento contraproducente no mesmo também se relaciona com a personalidade. Talvez o melhor fator preditivo do comportamento contraproducente no trabalho em termos de traços de personalidade seja o fator da raiva, que é a tendência de se enfurecer mesmo com pequenas provocações (Spielberger, 1996). Não surpreende que indivíduos com altas pontuações no critério da raiva apresentem mais chances de se envolver no comportamento contraproducente no trabalho (Herscovis et al., 2007). No entanto, não é só a tendência de sentir raiva que se relaciona com o comportamento contraproducente no trabalho, mas também a tendência de vivenciar outras emoções negativas. Pessoas com altas pontuações no aspecto da afetividade negativa (veja o Capítulo 9) têm mais propensão de se envolver no comportamento contraproducente no trabalho (Penney & Spector, 2005). Por fim, este comportamento tem sido estudado em relação às Cinco Grandes dimensões da personalidade, que vimos anteriormente neste capítulo. Pessoas com baixo nível de afabilidade, retidão e estabilidade emocional têm mais chances de se envolver em comportamento contraproducente no trabalho (Berry, Ones & Sackett, 2007). A combinação correta (ou talvez seja melhor dizer “incorreta”) de personalidade individual e fatores do ambiente de trabalho maximizará as chances de um funcionário se envolver no comportamento contraproducente no trabalho.

Infelizmente, quase todos os estudos sobre o comportamento contraproducente foram conduzidos na América do Norte, de forma que pouco se sabe sobre ele em países culturalmente diferentes do Canadá e dos Estados Unidos. Uma exceção é um estudo do comportamento contraproducente no trabalho conduzido na Turquia (Bayram, Gursakal & Bilgel, 2009) que constatou relações similares de condições de trabalho estressantes e satisfação no trabalho com o comportamento contraproducente em serviço (veja o quadro “Pesquisa internacional”).

10.4.1 Manifestações e greves trabalhistas

Outra área na qual o comportamento contraproducente ocorre como uma reação à raiva ou ao tratamento injusto é nos conflitos entre trabalhadores e a administração. A história da mão de obra organizada inclui muitos atos de violência por parte dos dois lados. Uma tática utilizada com frequência pelos sindicatos é “atacar” a organização, reduzindo a produção. Além disso, a sabotagem e até a violência podem ser atos comuns durante ações sindicais, como greves. Essas ações são contraproducentes do ponto de vista da organização, apesar de

não necessariamente do ponto de vista dos funcionários.

Manifestações e greves trabalhistas podem ocorrer por muitas razões. Muitas vezes essas ações são acompanhadas de frustração por parte dos funcionários que acreditam que não estão sendo tratados com justiça. Essa percepção pode levar a uma variedade de comportamentos contraproducentes, como operações tartaruga ou sabotagem. Raiva e percepções de tratamento injusto têm sido associadas às greves (Giacalone & Knouse, 1990).

Pesquisa internacional

O comportamento contraproducente no trabalho consiste em uma variedade de atos prejudiciais às organizações. Quase todas as pesquisas sobre o comportamento contraproducente têm sido conduzidas na América do Norte, com a rara exceção de um estudo realizado na Turquia.

Bayram, Gursakal e Bilgel (2009) conduziram um estudo para verificar o tipo de comportamentos contraproducentes no trabalho nos quais os funcionários turcos se envolvem e se variáveis de estudos norte-americanos que se relacionam ao comportamento contraproducente no trabalho apresentam relações similares na Turquia. Além disso, eles compararam a frequência de comportamentos contraproducentes individuais em vários setores para verificar quaisquer diferenças, algo que jamais tinha sido investigado no passado.

O estudo foi conduzido na cidade turca de Bursa, um dos principais centros financeiros da Turquia. Uma amostra de 766 funcionários de escritório preencheu levantamentos anônimos. Esses funcionários foram provenientes de vários setores, inclusive a indústria automotiva, alimentícia, de maquinário e têxtil. Os funcionários foram solicitados a informar com que frequência se envolveram em 45 tipos diferentes de comportamento contraproducente no trabalho, seu nível de satisfação no emprego, a extensão na qual vivenciavam restrições organizacionais e com que frequência entravam em conflito com as pessoas no trabalho. As escalas utilizadas no estudo foram traduções para o turco das usadas em um estudo americano similar (Spector et al., 2006), possibilitando comparar os resultados referentes aos dois países.

Os resultados mostraram diferenças entre as indústrias no volume total de comportamento contraproducente no trabalho, sendo que a maior parte ocorreu na indústria alimentícia e o menor volume foi constatado na indústria de maquinário. Isso sugere que será importante levar em consideração o setor e talvez também a ocupação em estudos futuros. Os resultados também mostraram consideráveis diferenças na frequência com a qual os funcionários disseram que se envolveram em vários atos, com o mais frequente sendo mentir que estavam doentes para não ir ao trabalho e fazer intervalos excessivamente longos para descanso. Uma comparação dos resultados desse estudo com os de um estudo americano comparável (Spector et al., 2006) mostrou uma variação na frequência com que turcos e americanos se envolvem em alguns comportamentos. Por exemplo, os turcos relataram menos abandono do trabalho (54% dos americanos versus 28% dos turcos mentiram que estavam doentes para não ir ao trabalho) e menos comportamentos verbalmente agressivos (26% dos americanos versus 14% dos turcos disseram ter insultado alguém no trabalho). Por outro lado, os turcos relataram mais furto no trabalho (26% versus 13%) e mais agressão física, como empurrar ou golpear alguém (15% versus 3%).

De maneira similar ao estudo americano, verificou-se que o comportamento contraproducente no trabalho se correlacionou com a satisfação, as restrições organizacionais e os conflitos com os outros. A magnitude das correlações é similar entre o comportamento contraproducente e a satisfação no trabalho e conflitos com os outros entre os dois países. As correlações entre o comportamento contraproducente no trabalho e as restrições organizacionais, contudo, se mostraram

bastante diferentes. Apesar de as correlações terem sido significativas em ambos os países, elas se mostraram duas vezes maiores na Turquia que nos Estados Unidos. Isso sugere que os turcos podem ser mais sensíveis às restrições organizacionais que os americanos.

Os resultados deste estudo sugerem muitas semelhanças entre americanos e turcos em suas reações ao ambiente de trabalho e em seu comportamento contraproducente no serviço, mas também foram verificadas diferenças. Por um lado, os turcos, como os americanos, provavelmente reagirão a condições estressantes e insatisfatórias no trabalho com o comportamento contraproducente. No entanto, a natureza do comportamento escolhido provavelmente é muito influenciada pela cultura nacional.

Fonte: BAYRAM, N.; GURSAKAL N.; BILGEL, N. Counterproductive Work Behavior Among White-Collar Employees: A Study From Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 180-188, 2009.

Resumo

O comportamento produtivo e contraproducente dos funcionários no trabalho constituem uma área essencial de interesse no campo da psicologia organizacional. Três áreas de desempenho são: desempenho de tarefas, comportamento de cidadania organizacional e comportamento contraproducente no trabalho.

O desempenho de tarefas representa uma variável central para o campo da psicologia organizacional. Grande parte das pesquisas e da prática dos psicólogos organizacionais busca compreender, avaliar ou melhorar ao desempenho de tarefas. O desempenho resulta da inter-relação entre aptidão e motivação. Fatores tanto ambientais quanto pessoais constituem importantes influências. Verificou-se que características de personalidade, como as Cinco Grandes e o *locus* de controle, se correlacionam com o desempenho. As características do trabalho, sistemas de incentivo e tecnologia constituem importantes influências ambientais.

Um dos principais objetivos da área dos fatores humanos é melhorar o desempenho de tarefas por meio do *design* de ferramentas e equipamentos. Apesar de os estudos de Hawthorne terem sugerido que o ambiente social poderia ser mais importante que o físico, este também pode influenciar o desempenho de tarefas. Os aspectos físicos, como iluminação e níveis de ruído, bem como o *design* de equipamentos e as formas de apresentação das informações, podem influenciar enormemente o desempenho.

As restrições organizacionais são aspectos do ambiente de trabalho que interferem no bom desempenho de tarefas. Essas condições podem levar a uma menor satisfação no emprego e a uma maior rotatividade de funcionários.

O comportamento de cidadania organizacional é o que vai além das tarefas essenciais necessárias para o trabalho e é normalmente benéfico à organização. Ele envolve tanto o comportamento altruísta (ajudar os outros) quanto o de observância (seguir as regras). O comportamento de cidadania organizacional é importante porque pode contribuir para o bem-estar organizacional. Tanto a satisfação no trabalho quanto o comportamento prestativo dos superiores se correlacionam com a frequência com a qual os funcionários se envolvem no comportamento de cidadania organizacional.

Os comportamentos de abandono – absenteísmo, impontualidade e rotatividade – são formas de comportamento contraproducente no trabalho que podem causar problemas para as organizações. A maior parte das pesquisas sobre essas variáveis as considera reações à insatisfação no trabalho, o que parece se aplicar mais à rotatividade, pelo menos em épocas de empregos abundantes, do que ao

absenteísmo e à impontualidade, que só se correlacionam ligeiramente com a satisfação no trabalho. Além disso, o abandono pode resultar de muitas causas, sendo que apenas algumas se relacionam às atitudes no trabalho.

Formas mais graves de comportamento contraproducente no trabalho (como agressão, hostilidade, sabotagem e furto) podem causar enormes custos às organizações. As pesquisas conduzidas para investigar esses comportamentos sugerem que eles são reações a condições estressantes no trabalho e injustiça, que produzem emoções negativas. Além disso, os funcionários que acreditam que têm pouco controle no trabalho têm mais propensão a se envolver em comportamentos destrutivos. Foram encontradas correlações de algumas características de personalidade, como o aspecto da raiva, da ansiedade, da afabilidade, da retidão e da estabilidade emocional com o comportamento contraproducente no trabalho.

Estudo de caso

Este caso diz respeito a um projeto de rotatividade conduzido pela dra. Jeanne M. Carsten, que concluiu seu doutorado em psicologia organizacional na University of South Florida, em 1987. Desde então, ela trabalha na JP Morgan Chase, uma das maiores instituições financeiras do mundo, em Nova York. Seu cargo atual é o de Diretora de Planejamento Estratégico e Implementação. Em seu trabalho para a empresa, ela tem coberto muitas áreas da psicologia organizacional, incluindo levantamentos atitudinais, desenvolvimento de funcionários, seleção e treinamento. Uma de suas principais funções é implementar projetos elaborados para solucionar problemas específicos da organização.

Seu primeiro grande projeto, que ela assumiu assim que foi contratada, foi encontrar uma solução para uma excessiva taxa de rotatividade entre os caixas de banco. Apesar de a alta rotatividade ser normal e esperada entre esses funcionários, a administração do banco acreditava que a taxa era elevada demais. A dra. Carsten foi encarregada de descobrir por que isso estava acontecendo e sugerir soluções.

A primeira fase do projeto foi a coleta de informações. Entrevistas foram conduzidas com os caixas e seus superiores para descobrir por que eles estavam se demitindo. Os caixas foram questionados sobre os problemas que vinham encontrando no trabalho. Além disso, um levantamento salarial foi conduzido para verificar se os outros bancos estavam pagando mais aos caixas, o que de fato foi constatado.

A segunda fase foi preparar e apresentar um plano de ação à administração do banco consistindo em doze recomendações, inclusive aumento de salário, treinamento dos supervisores para proporcionar mais assistência aos subordinados, esclarecimento dos padrões de desempenho no trabalho e treinamento adicional para os caixas.

Durante a fase final do projeto, quase todas as recomendações foram implementadas. Depois disso, a taxa de rotatividade caiu quase 50%. Sem um grupo de controle, não é possível saber ao certo o que causou a redução da rotatividade. No decorrer do projeto, a taxa de desemprego nacional aumentou, o que poderia ter reduzido a rotatividade. No entanto, a dra. Carsten observa que a taxa de rotatividade ficou abaixo dos outros bancos, o que corrobora a ideia de que as mudanças foram eficazes. Ademais, muitas das mudanças, a melhoria das práticas de supervisão e o esclarecimento dos padrões de desempenho, podem ter causado outros benefícios além da redução da rotatividade. Esse caso ilustra como um psicólogo organizacional que trabalha para uma empresa pode ajudar a melhorar as condições de trabalho para os funcionários.

Questões para discussão

1. Por que você acha que os caixas estavam saindo do banco?
2. Quais fatores o encorajariam a ficar em um emprego do qual você não gosta?
3. Você acha que as intervenções da dra. Carsten tiveram algum outro resultado além da redução da rotatividade?
4. Você acha que os funcionários do banco poderiam ter se envolvido em outras formas de comportamento de abandono?

Na prática

Design de automóveis tendo em vista os fatores humanos

Analise um automóvel em busca de exemplos de fatores humanos que foram incorporados ao *design*. Faça uma lista de recursos envolvendo mostradores (por exemplo, painel de instrumentos) e controles. Quantos exemplos dos princípios discutidos neste capítulo você conseguiu encontrar?

Comportamento de cidadania organizacional

Peça a pelo menos cinco amigos ou parentes empregados para lhe dar exemplos de comportamento de cidadania organizacional que eles testemunharam no trabalho.

Para começar, explique a cada um a definição de comportamento de cidadania organizacional (comportamento que ajuda a organização, mas que vai além das tarefas essenciais necessárias para o trabalho). Depois, anote os exemplos que eles lhe darão. Quantos desses exemplos beneficiam a organização, quantos beneficiam outras pessoas e quantos beneficiam ambas as partes?

Psicologia da saúde ocupacional

[Introdução](#)

[11.1 Saúde e segurança ocupacional](#)

[11.2 Horários de trabalho](#)

[11.3 Estresse ocupacional](#)

[11.4 Conflito trabalho-família](#)

[11.5 Síndrome de Burnout](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Descrever as causas dos acidentes e as medidas que podem ser tomadas para impedi-los;
- ▶ Relacionar as principais condições físicas do trabalho que afetam a saúde dos funcionários;
- ▶ Explicar como os horários de trabalho podem afetar a saúde e o bem-estar dos funcionários;
- ▶ Discutir a natureza do estresse ocupacional, inclusive suas causas e efeitos. ▶ Definir a Síndrome de Burnout e descrever como ela se relaciona à saúde e ao bem-estar dos funcionários.

Introdução

Filmes e programas de TV como o *World Trade Center* e o *Rescue Me* salientam os aspectos dramáticos e muitas vezes perigosos do trabalho de um bombeiro. Entrar em prédios em chamas, como o World Trade Center, que pode desabar a qualquer momento, e lidar com pessoas feridas e em estado terminal é sem dúvida uma tarefa estressante. Será que trabalhos como esses têm um impacto adverso sobre a saúde e o bem-estar dos bombeiros? Del Ben, Scotti, Chen e Fortson (2006) conduziram um levantamento com bombeiros de um estado americano e descobriram que cerca de 5% deles apresentavam todos os sinais de transtorno de estresse pós-traumático, ao passo que 22% apresentavam mais sintomas.

O estudo não incluiu bombeiros que poderiam ter se demitido devido ao transtorno de estresse pós-traumático ou outros problemas de saúde, de forma que provavelmente a porcentagem de casos é ainda maior. Como o estudo ilustra, as características dos trabalhos e

experiências relacionadas ao trabalho têm um importante impacto sobre a saúde e o bem-estar. Nesse caso, os bombeiros observaram que os eventos mais traumáticos que encontravam era ter de lidar com a morte de uma pessoa ou ser ferido ou quase morto em incêndios. Essa não é a única ocupação que obriga os trabalhadores a lidarem com esse tipo de situação. Pessoas em ocupações na área da saúde, como enfermeiros e médicos, lidam diariamente com ferimentos e morte, ao passo que policiais e pessoas em ocupações perigosas lidam com a possibilidade de serem feridos ou até mortos no trabalho.

A [Tabela 11.1](#) relaciona algumas fontes frequentes de doenças e lesões no trabalho ao lado de algumas ocupações comuns que as envolvem. Essas fontes representam condições físicas concretas no trabalho, como equipamentos ou substâncias tóxicas, que podem afetar a saúde física dos trabalhadores. Os efeitos dessas fontes tendem a ser diretos, apesar de algumas pessoas poderem precisar ser expostas por muito tempo antes que as doenças ou lesões se desenvolvam. Por exemplo, pode levar anos até que uma pessoa comece a sentir os efeitos de uma lesão provocada por movimentos repetitivos, como a digitação. Determinadas ocupações têm mais chances do que outras de apresentarem algumas dessas fontes, apesar de os funcionários na maioria dos trabalhos poderem ser expostos a algumas delas. Pessoas que trabalham ao ar livre, como guardas florestais ou construtores de telhados, têm mais chances de encontrar condições de extremo calor ou frio, mas até trabalhadores de escritório podem ser expostos a temperaturas extremas se seus escritórios não forem equipados com sistemas adequados de aquecimento ou ar-condicionado. Enquanto policiais e motoristas de táxi têm as maiores chances de serem vítimas de agressão física, praticamente qualquer um pode ser atacado no trabalho, apesar de, para a maioria das ocupações, as chances serem remotas.

[Tabela 11.1](#) Fontes frequentes de doenças e lesões para trabalhadores de algumas ocupações comuns

Fonte	Ocupação
Doenças contagiosas	Dentista, enfermeiro
Ruído excessivo	Carregador de bagagens em aeroportos, músico
Ataques físicos (fatais)	Policiais, motoristas de táxi
Ataques físicos (não fatais)	Assistente de sanatório, enfermeiro psiquiátrico
Movimentos repetitivos, levantar peso	Digitador, enfermeiro
Substâncias tóxicas	Dedetizador, agricultor

Além das condições físicas listadas na [Tabela 11.1](#), determinadas condições não físicas também podem afetar a saúde física e o bem-estar emocional. Horários de trabalho atípicos, como trabalho noturno, foram apontados como causas de problemas tanto físicos quanto psicológicos. Várias condições de trabalho não físicas são discutidas com frequência na literatura sob o tema geral do estresse ocupacional. Condições como carga de trabalho, falta de controle, ambiguidade de papéis, conflito de papéis e restrições organizacionais têm sido associadas à saúde física ou ao bem-estar emocional.

Neste capítulo, voltaremos tanto aos aspectos físicos quanto aos psicológicos da saúde, da segurança e do bem-estar dos funcionários no trabalho, que constituem a psicologia da saúde ocupacional. Essa subárea emergente da psicologia (bem como de outras disciplinas,

como medicina e saúde pública) se concentra nos fatores psicológicos que contribuem para a saúde e o bem-estar ocupacional, explicando as reações psicológicas às condições de trabalho físicas e não físicas, bem como comportamentos que podem afetar a saúde. Neste capítulo, discutiremos as condições físicas que afetam a saúde, estresse ocupacional, acidentes ocupacionais, a inter-relação entre trabalho e família e a Síndrome de Burnout.

11.1 Saúde e segurança ocupacional

As condições físicas de trabalho tendem a ter efeitos físicos diretos sobre as pessoas. Algumas vezes os efeitos são imediatos, como quando um funcionário sai ferido de um acidente de automóvel. Em outras ocasiões, doenças ou lesões podem se desenvolver após a exposição a uma condição danosa (como ruído excessivo) ou a substâncias tóxicas no trabalho por muitos anos. Medidas podem ser tomadas para evitar ou minimizar acidentes e exposição a condições prejudiciais, por meio do *design* de um ambiente de trabalho seguro e da implementação de procedimentos seguros para a realização do trabalho. Além dos efeitos físicos, doenças e lesões também podem ter consequências psicológicas prejudiciais ao bem-estar emocional. Doenças e lesões graves quase certamente se associam a algum nível de angústia ou trauma psicológico, particularmente quando a pessoa fica incapacitada.

Nesta seção, começaremos discutindo o comportamento relacionado a acidentes e segurança. Acidentes são eventos que ocorrem no trabalho e que causam lesões imediatas, como uma mão presa em uma máquina ou um dedo cortado com uma faca. Como veremos, os acidentes constituem um grande problema no ambiente de trabalho e resultam em enormes custos tanto para os funcionários quanto para as organizações. Em seguida, abordaremos cinco exposições comuns que podem produzir lesões e doenças no trabalho:

- ▶ doenças contagiosas;
- ▶ ruído excessivo;
- ▶ movimentos repetitivos ou levantar peso;
- ▶ substâncias tóxicas;
- ▶ violência no local de trabalho.

Muitas vezes a exposição é o resultado de um comportamento perigoso ou de um *design* inadequado do ambiente de trabalho que coloca um funcionário na posição de ser lesado, algo que poderia ser evitado.

11.1.1 Acidentes e segurança

Os acidentes constituem a quinta maior causa de morte entre os americanos, perdendo apenas para doença cardíaca, câncer, derrame e doença respiratória (National Safety Council, 2005–2006). Uma das maiores conquistas do século XX nos Estados Unidos foi a redução do índice de acidentes no ambiente de trabalho em 90%, até o ponto em que atualmente a maioria dos trabalhadores estão mais seguros no trabalho do que em qualquer outro lugar, com apenas 10% de morte acidental de funcionários no emprego. Mesmo assim, em 2008, ocorreram 5.214 acidentes fatais no ambiente de trabalho (Bureau of Labor Statistics, 2010). Além disso, o número de acidentes não fatais excede enormemente o número de acidentes fatais no trabalho. Por exemplo, Glasscock, Rasmussen, Carstensen e Hansen (2006) descobriram em um estudo dinamarquês que 36% dos trabalhadores agrícolas relataram terem sido feridos no ano anterior e cerca de um terço deles precisou de cuidados médicos. Os índices de acidentes podem ser ainda mais altos para jovens agricultores, que são

inexperientes e mais propensos a se arriscar que os trabalhadores mais velhos (Cigularov, Chen & Stallones, 2009).

A [Figura 11.1](#) mostra os principais tipos de acidentes fatais no ambiente de trabalho nos Estados Unidos em 2008 (Bureau of Labor Statistics, 2010). Como é possível constatar, os veículos automotivos foram a maior causa, respondendo por 43%. A [Figura 11.2](#) mostra os índices de acidentes de nove categorias de trabalho. Agricultura, pesca, administração florestal, caça e mineração são os mais perigosos, ao passo que educação, serviços de saúde e vendas são os mais seguros. Outro fator relacionado aos acidentes fatais é o gênero. Os homens constituem 57% da força de trabalho dos Estados Unidos (com base em horas trabalhadas), mas respondem por 93% dos acidentes fatais (Bureau of Labor Statistics, 2010). Grande parte disso se deve aos homens trabalhando desproporcionalmente nas ocupações mais perigosas.

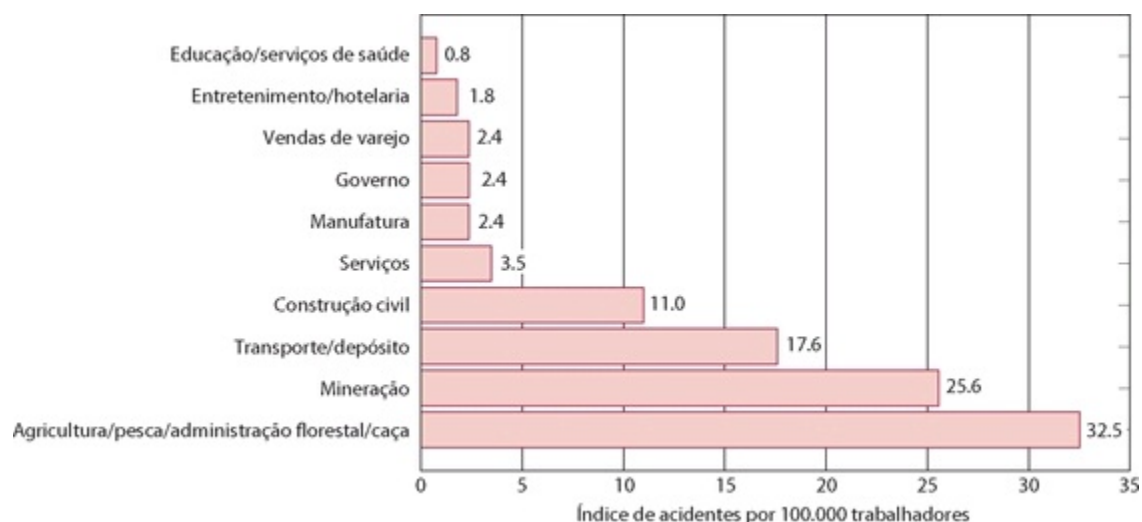
Figura 11.1 Principais tipos de acidentes fatais no trabalho, em 2008, nos Estados Unidos

Fonte: Census of Fatal Occupational Injuries Charts, 1992–2008 (dados revistos). U.S. Department of Labor, 2010, autor.



Figura 11.2 Índices de acidentes fatais para várias categorias de trabalhos, em 2008, nos Estados Unidos

Fonte: Census of Fatal Occupational Injuries Charts, 1992–2008 (dados revistos). U.S. Department of Labor, 2010, autor.



A prevenção de acidentes tem sido uma grande fonte de preocupação devido aos custos tanto ao funcionário quanto à organização. Juntos, os acidentes fatais e não fatais são dispendiosos, e estima-se que seu custo chegue a \$140 bilhões anuais só nos Estados Unidos (National Safety Council, 2005–2006), sendo que grande parte dos custos é paga pelos empregadores e suas seguradoras. Muitas abordagens diferentes foram testadas para impedir os acidentes. Algumas envolvem o *design* de equipamentos, ao passo que outras se

concentram nas pessoas. A melhor estratégia depende da situação específica e de uma análise das causas dos acidentes. Muitas vezes as soluções podem ser relativamente simples, como obrigar os funcionários a usar óculos de proteção para impedir danos aos olhos. A aplicação dos fatores humanos (ergonomia) pode ser eficaz no caso de um *design* inadequado (ou que pode ser melhorado) dos equipamentos do ponto de vista da segurança. Um exemplo disso é o cortador de grama, que pode ser bastante perigoso. No passado, o *design* permitia que uma mão ou um pé do operador ficasse preso na lâmina giratória. Todos os novos cortadores de grama vendidos nos Estados Unidos devem ser projetados com um interruptor de liberação da empunhadura, que desliga o motor (ou a lâmina) quando o operador solta a empunhadura. Um sistema como esse dificulta que uma pessoa coloque acidentalmente uma mão ou um pé na lâmina giratória. Um *design* melhorado pode ser bastante eficaz na redução de acidentes e lesões e, como um benefício adicional, também pode reduzir o esforço do funcionário (Kompier, Aust, van den Berg & Siegrist, 2000).

Uma grande dificuldade da prevenção dos acidentes no ambiente de trabalho é conquistar a cooperação dos funcionários na utilização dos equipamentos de segurança apropriados e no envolvimento em comportamentos seguros. As pessoas muitas vezes consideram os equipamentos de segurança incômodos e desconfortáveis. Algumas vezes as pessoas inutilizam o mecanismo de liberação da empunhadura de um cortador de grama por considerarem-no incômodo e deixam de usar óculos de proteção porque são desconfortáveis. Convenções adotadas informalmente entre os funcionários podem excluir a utilização de determinadas práticas por serem consideradas um desperdício de tempo, por demandarem muito esforço ou até por refletir falta de coragem de enfrentar situações perigosas. Os fatores relacionados aos acidentes são relacionados na [Tabela 11.2](#).

[Tabela 11.2](#) Fatores associados à segurança e acidentes no trabalho

Comprometimento da administração com a segurança
Fatores estressantes não relacionados ao trabalho
Características de personalidade
Ênfase na produção <i>versus</i> segurança
Clima de segurança
Treinamento sobre segurança
Fatores estressantes relacionados ao trabalho

Um clima de segurança é a percepção compartilhada dos funcionários de uma organização de que procedimentos, práticas e comportamentos seguros são encorajados e recompensados pelos superiores (Zohar, 2010). O clima de segurança é refletido tanto nas políticas da organização quanto nas práticas relevantes à segurança, como a utilização de equipamentos protetores. Estudos têm demonstrado claramente uma relação entre o clima de segurança e os acidentes (Clarke, 2010) e entre o comportamento seguro e as lesões no trabalho (Beus, Payne, Bergman & Arthur, 2010). As organizações com alto nível de clima de segurança têm funcionários que se comportam de maneira mais segura e que sofrem menos acidentes que funcionários de organizações com baixo nível de clima de segurança. Esses estudos utilizaram um *design* do tipo seccional cruzado, mensurando o clima e outras variáveis ao mesmo tempo. Isso

deixa em aberto a possibilidade de o clima de segurança constituir o resultado de acidentes e não a causa. Um estudo mais conclusivo foi conduzido por Neal e Griffin (2006), que descobriram que o clima de segurança constituía um fator preditivo da ocorrência de acidentes até 3 anos depois, fazendo com que fosse improvável que os acidentes pudessem ter causado o clima.

Os acidentes também podem ser afetados pelo equilíbrio da ênfase entre produtividade e segurança (Humphrey, Moon, Conlon & Hofmann, 2004). Por exemplo, Kaminski (2001) estudou os acidentes em 86 pequenas fábricas de manufatura nos Estados Unidos e descobriu que os sistemas de incentivo salarial eram vinculados às lesões no trabalho. Os trabalhos eram mais seguros quando os trabalhadores da linha de montagem eram pagos por hora e não com base na produtividade, já que o último sistema encorajava trabalhar rapidamente em detrimento da segurança.

O estresse no trabalho e fora dele pode ser outro importante fator. Por exemplo, Savery e Wooden (1994) conduziram um levantamento com trabalhadores australianos de 61 organizações diferentes e descobriram que a frequência de eventos estressantes (como o divórcio) se correlaciona com acidentes no trabalho. O modo como as pessoas se sentem em relação ao emprego e suas atitudes no que se refere à segurança também afetam acidentes e lesões. Pessoas satisfeitas com o trabalho (Barling, Kelloway & Iverson, 2003) e pessoas que adotam atitudes positivas no que se refere à segurança (Newnam, Griffin & Mason, 2008) são menos propensas a sofrer acidentes no trabalho.

Por fim, diferenças individuais também constituem um fator que afeta os acidentes e lesões. Christian, Bradley, Wallace e Burke (2009) conduziram uma metanálise consolidando estudos que relacionavam a personalidade a acidentes no ambiente de trabalho. Eles descobriram que as Cinco Grandes dimensões da retidão e da estabilidade emocional se correlacionavam negativamente com os acidentes: pessoas com alto nível de ambas as características têm menos chances de sofrer acidentes que pessoas com baixa pontuação nesses critérios. Pessoas conscienciosas (que apresentam retidão) tendem a seguir meticulosamente as regras, de forma que é de se esperar que funcionários justos sigam as regras de segurança e, portanto, evitem acidentes. A razão pela qual as pessoas que apresentam um alto nível de estabilidade emocional são mais capazes de evitar acidentes é menos clara, mas talvez seja porque elas tendem a vivenciar menos estresse e, como observamos acima, experiências estressantes se correlacionam com a ocorrência de acidentes.

Ludwig e Geller (1997) utilizaram com sucesso a determinação de metas (veja o Capítulo 8) para encorajar um comportamento mais seguro em uma amostra de entregadores de pizza. Eles solicitaram aos entregadores que determinassem metas referentes à porcentagem de vezes que parassem completamente e com segurança em um cruzamento, antes de prosseguir. A determinação de metas melhorou não apenas o comportamento almejado como também outros comportamentos de segurança para os quais metas não tinham sido especificamente determinadas, como o uso de capacete. As metas podem ser um recurso eficaz para melhorar não apenas o desempenho no trabalho, como vimos no Capítulo 8, mas também a segurança.

11.1.2 Exposição a doenças contagiosas

Funcionários que devem lidar diretamente com o público (como cabeleireiro, policial, vendedor de varejo e professor) podem se expor a doenças contagiosas, apesar de a maioria desses casos resultar em problemas relativamente pouco graves, como gripes ou resfriados. A exposição a doenças contagiosas graves é de especial interesse a pessoas em ocupações na área da saúde, que devem lidar com pacientes gravemente enfermos ou em risco de vida. Particularmente preocupante é a exposição ao HIV e à hepatite B, doenças que podem ser fatais. Um protocolo foi adotado globalmente e deve ser cumprido pelos trabalhadores da área médica: as Precauções Universais são um conjunto de procedimentos de segurança elaborados para ajudar profissionais da área médica a evitar contato com os fluidos corporais dos pacientes, incluindo ações como:

- ▶ descartar objetos cortantes e perfurantes (por exemplo, seringas) em um recipiente especial;
- ▶ usar luvas descartáveis ao manipular sangue ou fluidos corporais;
- ▶ limpar imediatamente com desinfetante qualquer área de contato com fluidos corporais;
- ▶ usar aventais e máscaras.

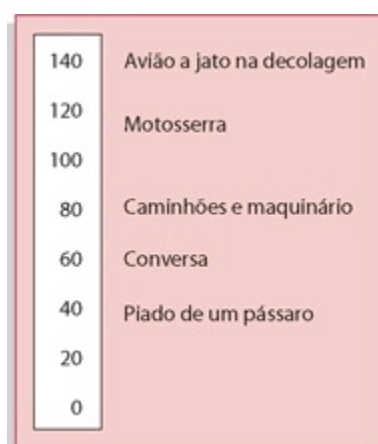
Infelizmente, um grande número de trabalhadores da área de saúde deixa de seguir as Precauções Universais, apesar de pesquisas terem demonstrado que os procedimentos são extremamente eficazes. Gammon, Morgan-Samuel e Gould (2008) consolidaram os resultados de 37 estudos sobre as Precauções Universais conduzidos por todo o mundo e descobriram que o nível de observância foi um tanto quanto decepcionante. Apesar de a observância ser relativamente alta para alguns atos, como descartar adequadamente objetos perfurantes (91%), ela é baixa para outras ações, como usar máscaras (30%). O manuseio adequado de objetos perfurantes é de especial interesse para enfermeiros, uma classe de profissionais na qual é comum a ocorrência de lesões por agulhas e objetos cortantes. Talas (2009) observou que todos os anos 4% dos enfermeiros de hospital são vítimas de uma lesão por objeto cortante ou perfurante, ao passo que os índices de lesões para estudantes de enfermagem, inexperientes, são quase 10 vezes mais elevados. Claramente, ainda há muito trabalho a ser feito para reduzir a exposição a doenças contagiosas em trabalhadores da área de saúde, especialmente estudantes. Provavelmente, os mesmos fatores relevantes para evitar acidentes em geral também se aplicam à exposição a doenças contagiosas, como um clima de segurança que incentive o cumprimento das Precauções Universais.

11.1.3 Ruído excessivo

O ruído excessivo ocorre em muitos trabalhos, particularmente naqueles que envolvem equipamentos ou maquinário pesado. Aeroportos, canteiros de obras, fábricas e minas podem ser ambientes extremamente ruidosos, expondo os funcionários a condições que podem afetar tanto a sua saúde quanto seu desempenho no trabalho.

A intensidade do ruído é mensurada em decibéis (dB). A escala de decibéis é logarítmica, o que significa que a relação entre o nível de decibéis e a intensidade do som não é linear. Aumentar o volume do som em 10 dB representa um aumento de 10 vezes na intensidade do som, e aumentar o volume do som em 20 dB representa aumentar 100 vezes a intensidade do som. Os níveis de decibéis em vários sons comuns encontrados no ambiente de trabalho são apresentados na [Figura 11.3](#).

Figura 11.3 Níveis de intensidade do som em decibéis para alguns sons comuns



A exposição a ruídos extremamente intensos, como explosões, pode prejudicar gravemente a audição de uma pessoa, por vezes permanentemente. Um ruído dessa magnitude é doloroso e a maioria das pessoas evitará lugares tão ruidosos. Ainda mais preocupante no trabalho é a exposição contínua a um ruído moderado alto, que excede os 85 dB (National Safety Council, 1992). No caso da exposição continuada, ao longo de meses ou anos, o ruído moderado alto pode levar à perda permanente da audição, particularmente nas frequências mais elevadas. Pelo fato de o ruído nessa intensidade normalmente não ser doloroso, contudo, muitos funcionários não fazem nada para evitá-lo. É bastante comum para funcionários em ambientes ruidosos de trabalho sofrerem de perda de audição. Danos aos ouvidos também podem ser causados pela exposição a música alta. Usar fones de ouvido para ouvir música em volumes elevados pode ser particularmente perigoso porque o nível de decibéis pode ser bastante alto.

Em virtude do potencial de danos à audição, muitos países instituíram leis estabelecendo restrições aos níveis legais de ruído ao qual um funcionário pode ser exposto. Os que trabalham em ambientes ruidosos devem receber protetores auditivos para impedir perda de audição. É comum, por exemplo, ver funcionários de companhias aéreas usando abafadores auditivos quando estão na proximidade de jatos com os motores acionados. Como no caso das Precauções Universais, os funcionários muitas vezes deixam de utilizar os protetores auditivos, aumentando, dessa forma, a exposição a condições danosas à saúde.

Além dos danos à audição, há evidências sugerindo uma relação entre exposição ao ruído no trabalho e doenças cardiovasculares. Melamed, Fried e Froom (2001) demonstraram que a exposição ao ruído se correlaciona com o nível de pressão sanguínea para pessoas que se ocupam de trabalhos complexos, mas não simples. Presumivelmente, o ruído interfere na maior concentração exigida pelos trabalhos complexos, atuando, dessa forma, como um dos fatores estressantes (veja a discussão sobre os fatores estressantes mais adiante neste capítulo).

11.1.4 Lesões musculoesqueléticas

Muitos trabalhos requerem ações físicas de várias partes do corpo que podem ser lesionadas. Algumas lesões podem ocorrer devido a movimentos repetitivos, como em uma linha de montagem tradicional, onde um funcionário realiza a mesma operação diversas vezes. Outros empregos requerem levantar objetos pesados ou pessoas, como trabalhadores de depósito que precisam carregar caminhões, ou enfermeiros. Ações repetitivas podem resultar em lesões por esforço repetitivo (LER), em virtude das quais as partes do corpo envolvidas podem se inflamar e até se lesionar permanentemente. Levantar cargas pesadas pode resultar em lesões agudas, muitas vezes na região inferior das costas. Esses dois tipos de lesões constituem formas de lesões musculoesqueléticas. Independentemente do tipo, elas representam um importante problema para as organizações, já que resultam em absenteísmo e ineficiência dos funcionários, podendo afetar negativamente a produtividade organizacional (Escorpizo, 2008).

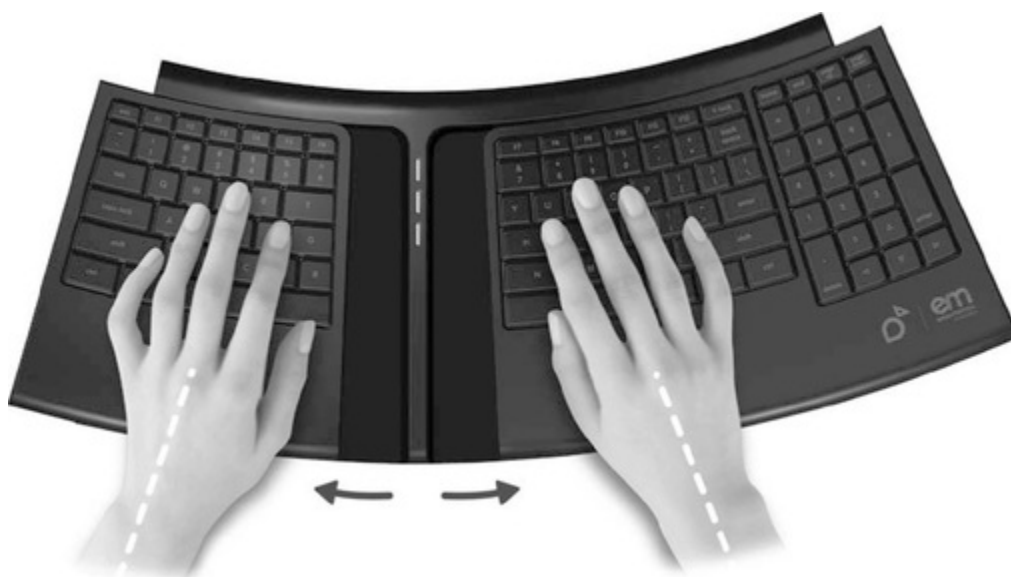
Como observado por Faucett (2005), as lesões musculoesqueléticas se relacionam tanto à biomecânica das tarefas envolvidas no trabalho quanto aos fatores psicológicos do funcionário. Do lado biomecânico, as lesões podem ser provocadas pela repetição de movimentos, por força excessiva exercida sobre o corpo e pela postura inadequada. Dessa forma, uma lesão nas costas pode ocorrer ao levantar-se um objeto pesado demais com uma postura incorreta. Do lado psicológico, as lesões musculoesqueléticas se relacionam ao estresse no trabalho (que discutiremos mais adiante, neste capítulo). As pessoas serão mais propensas a sofrer de lesões musculoesqueléticas se tiverem pouca autonomia e pouco controle no trabalho (Larsman & Hanse, 2009), se estiverem insatisfeitas com o serviço (Sobeih, Salem, Daraiseh, Genaidy & Shell, 2006) e caso se sintam ansiosas ou deprimidas (Sprigg, Stride, Wall, Holman & Smith, 2007).

As ocupações variam no que se refere tanto à incidência de lesões musculoesqueléticas quanto à parte do corpo na qual as pessoas tendem a sofrer lesões (Nordander, Ohlsson, Akesson, Arvidsson, Balogh, Hansson et al., 2009). Por exemplo, motoristas de ônibus ou operadores de trens correm mais risco de sofrer de dores nas costas ou no pescoço (Greiner & Krause, 2006). Enfermeiros são sujeitos a dores nas costas em virtude de tarefas que requeiram levantar os pacientes (Rickett, Orbell & Sheeran, 2006). Os dentistas também tendem a sofrer de lesões no pescoço e nas costas e também podem ter problemas nos ombros e nos pulsos/mãos (Palliser, Firth, Feyer & Paulin, 2005). Vendedores que passam o dia todo de pé podem ter dores nas pernas e na região inferior das costas (Pensri, Janwantanakul & Chaikumarn, 2009). Trabalhadores que passam muito tempo digitando podem sofrer de Síndrome do Túnel Carpal, uma lesão nos pulsos que provoca dor, entorpecimento e fraqueza dos dedos e mãos. Essa síndrome resulta do uso repetido dos dedos e do pulso.

As lesões musculoesqueléticas podem ser reduzidas com estratégias relativamente baratas. Para começar, o *design* adequado de ferramentas e equipamentos pode ajudar enormemente a reduzir o esforço excessivo que pode resultar nesse tipo de lesões. A [Figura 11.4](#) mostra um apoio ergonômico para os punhos que pode ajudar a prevenir a síndrome do túnel carpal em pessoas que utilizam teclados de computador. O apoio é uma barra que ajuda a manter retos os punhos do digitador, de forma a reduzir o esforço durante a digitação. Teclados ergonômicos, nos quais as teclas são dispostas em um ângulo para manter os punhos retos, estão se tornando cada vez mais populares. Lesões agudas resultantes de levantar peso podem ser reduzidas pelo uso de aparelhos mecânicos capazes de carregar cargas pesadas (Rickett et al., 2006).

Figura 11.4 Um teclado ergonômico que ajuda a reduzir o esforço dos punhos durante a digitação

Fonte: Cortesia de Handout/MCT/NewsCom.



Uma segunda estratégia é permitir aos funcionários intervalos frequentes de descanso. Na Suécia, leis foram instituídas estabelecendo o tempo máximo durante o qual um funcionário pode ser solicitado a utilizar um teclado de computador sem intervalo e o tempo máximo que o funcionário pode digitar em um dia. Nos Estados Unidos, uma legislação similar tem sido discutida, mas ainda não foi decretada. Uma combinação de *design* de equipamentos e intervalos de descanso pode reduzir as chances de os funcionários sofrerem lesões musculoesqueléticas debilitantes.

11.1.5 Exposição a substâncias tóxicas

A exposição dos funcionários a substâncias tóxicas e danosas tem recebido cada vez mais atenção à medida que pesquisas têm demonstrado a extensão na qual essas substâncias podem afetar a saúde. O problema com a exposição a muitas substâncias é que efeitos prejudiciais à saúde, como o câncer, podem levar anos ou décadas para se desenvolver. Além disso, nem toda pessoa exposta desenvolverá sintomas, o que dificulta a identificação dos efeitos da exposição, já que muitos fatores podem contribuir para a doença de uma determinada pessoa.

Os trabalhadores de muitas ocupações podem ser expostos a substâncias danosas, muitas vezes em locais inesperados. Funcionários de fábricas de substâncias químicas, dedetizadores e lavradores que usam inseticidas podem esperar ser expostos. Já trabalhadores administrativos que passam o dia inteiro em escritórios fechados podem não saber que estão sendo expostos a várias substâncias químicas, como toners de máquinas copiadoras e solventes que podem ser utilizados na limpeza. Além disso, a sensibilidade a uma série de substâncias pode variar de uma pessoa à outra. Reações à exposição podem variar de sintomas relativamente insignificantes, como dores de cabeça, a problemas graves que podem prejudicar permanentemente órgãos vitais como os rins ou o fígado. Em algumas ocasiões, apenas algumas pessoas mais sensíveis apresentarão sintomas, mas não é incomum para a maioria das pessoas de um escritório adoecer, levando ao fenômeno conhecido como *Síndrome do Edifício Doente*, que pode resultar de substâncias danosas ou micro-organismos.

Outra questão diz respeito a alergias a várias substâncias, sendo que as mais comuns são pó, bolor e pólen. Esse problema é cada vez mais comum nos Estados Unidos, onde os escritórios são completamente lacrados e o mesmo ar é recirculado, permitindo o aumento da concentração de alérgenos. Reações alérgicas comuns incluem congestão nasal, tosse, olhos lacrimejantes e coceira, mas os funcionários com asma e outras doenças respiratórias podem vivenciar sintomas graves e até fatais.

As organizações que expõem seus funcionários a substâncias danosas correm o risco de ser processadas judicialmente pelos funcionários que adoecerem ou forem incapacitados de trabalhar. Nos Estados Unidos, a Occupational Safety and Health Administration (OSHA) é o órgão encarregado de se certificar de que mecanismos de segurança estão sendo utilizados para proteger os trabalhadores. Muitos países possuem leis para proteger os funcionários de substâncias danosas e outras condições prejudiciais à saúde. Como mostra a [Tabela 11.1](#), 8% dos acidentes fatais no ambiente de trabalho são causados pela exposição a substâncias danosas. Uma porcentagem ainda maior sofre lesões ou adoece.

11.1.6 Violência no local de trabalho

Quando falamos em violência no ambiente de trabalho, muitas pessoas pensam em incidentes extremamente agressivos, como o funcionário do Serviço Postal americano que abriu fogo contra os colegas e depois se suicidou. Nos Estados Unidos, a mídia tem relatado vários casos de funcionários irados do Serviço Postal atirando em colegas e supervisores, chegando a matar muitas pessoas. Toda essa atenção da mídia sem dúvida leva à impressão equivocada de que o ambiente de trabalho é particularmente perigoso e que os colegas representam uma ameaça significativa. Apesar de homicídios de fato ocorrerem no local de trabalho, a maioria desses crimes ocorre em outros ambientes. O Bureau of Labor Statistics (2010) informou a ocorrência de 526 homicídios no ambiente de trabalho nos Estados Unidos, em 2008, o que representa cerca de 3% do total de homicídios ocorridos naquele ano no país: 16.272 (Federal Bureau of Investigation, 2010a). Além disso, o homicídio de colegas é relativamente incomum, com aproximadamente 15% deles ocorridos no local de trabalho, infligidos por colegas (Sygnatur & Toscano, 2000). Ainda mais raro é a vítima de um homicídio ser uma mulher. Apesar de a força de trabalho americana ser composta de 43% de mulheres (de acordo com o número de horas trabalhadas), elas constituem apenas 19% das

vítimas de homicídio (Bureau of Labor Statistics, 2010).

A violência no local de trabalho pode ser classificada em quatro tipos, dependendo do relacionamento entre o perpetrador e o ambiente de trabalho (Merchant & Lundell, 2001). O Tipo 1 é a violência cometida por pessoas que não possuem nenhum relacionamento de negócios com a organização, como alguém que comete um roubo. O Tipo 2 é a violência cometida por clientes ou pacientes da organização. O Tipo 3 é perpetrado por outros funcionários. O Tipo 4 é uma violência passional (por exemplo, dirigida a um parceiro íntimo) que acaba extravasando para o ambiente de trabalho. A possibilidade de ocorrência desses diferentes tipos de violência depende em grande parte da natureza do trabalho. A [Tabela 11.3](#) apresenta ocupações nas quais os vários tipos são mais frequentes.

Tabela 11.3 Ocupações associadas a quatro tipos de violência no local de trabalho

Tipo de violência	Definição	Exemplo de ocupação provável
Tipo 1	Crime cometido por estranhos	Caixa de loja de conveniência
		Motorista de táxi
Tipo 2	Cliente/paciente	Enfermeiro
		Assistente social
Tipo 3	Outros funcionários	Qualquer trabalho com contato com colegas
Tipo 4	Relacionamentos	Qualquer trabalho

Para a maioria das ocupações, ataques fatais são extremamente raros, e os funcionários estão mais seguros no trabalho do que em praticamente qualquer outro lugar. No entanto, algumas ocupações apresentam mais risco de homicídio. Enquanto a média nacional americana do índice de homicídios no local de trabalho é de 0,70 casos por 100.000 funcionários, o risco é muito maior para motoristas de táxi (41,4), caixas de lojas de bebidas alcoólicas (7,5), policiais (7,0) e atendentes de postos de gasolina (4,8) (National Institute for Occupational Safety and Health, 1996). Nos Estados Unidos, 41 policiais foram vítimas de homicídio em 2008 (Federal Bureau of Investigation, 2010b).

Naturalmente, ataques não fatais representam um risco ocupacional muito comum, especialmente para pessoas que trabalham em contato direto com o público. Um levantamento realizado com empregadores revelou que 4,3% de mais de 7 milhões de locais de trabalho americanos tiveram pelo menos uma ocorrência de violência no ano anterior (Bureau of Labor Statistics, 2006). Pessoas que trabalham em locais que requerem cuidados médicos, asilos, delegacias, presídios e escolas correm maior risco de serem vítimas de violência do Tipo 2 (National Institute for Occupational Safety and Health, 2004); na maioria dos casos, as vítimas não são gravemente feridas, apesar de os funcionários ainda poderem ser sujeitos a trauma psicológico (Walsh & Clarke, 2003).

Vários fatores do trabalho e da organização podem contribuir para uma pessoa ser vítima de violência física. Alguns têm relação com a natureza do trabalho em si e com o modo como os funcionários são expostos a situações potencialmente violentas. LeBlanc e Kelloway (2002) analisaram a natureza de trabalhos particularmente passíveis de exposição à violência. Trabalhos nos quais os funcionários têm controle físico sobre as pessoas (por exemplo, funcionários de presídios), manejam armas (policiais), têm contato com pessoas medicadas

(enfermeiros) e atuam em funções de segurança (guardas de segurança) são particularmente mais propensos a risco. No nível da organização, os locais de trabalho diferem na extensão na qual recompensam e encorajam ações dos funcionários que ajudam a evitar a violência. Da mesma forma como o clima de segurança, um clima de prevenção à violência pode ser incentivado pelos superiores para minimizar o risco de agressões aos funcionários (Kessler, Spector, Chang & Parr, 2008).

11.2 Horários de trabalho

Apesar de a maioria dos funcionários trabalhar em horários padrão de aproximadamente 8 horas por dia, no período diurno e nos dias da semana, a utilização de horários de trabalho atípicos envolvendo turnos prolongados, expedientes noturnos e trabalho nos fins de semana se tornou uma prática comum. Três tipos de horários são de particular interesse para os psicólogos organizacionais: expedientes noturnos, turnos prolongados e horário flexível.

11.2.1 Expedientes noturnos

Muitas organizações, como hospitais e delegacias de polícia, funcionam 24 horas por dia, o que requer a utilização de dois ou três turnos de trabalhadores para cobrir o dia inteiro. Uma sequência típica de três turnos é:

- ▶ 8 da manhã às 4 da tarde (turno do dia);
- ▶ 4 da tarde à meia-noite (turno da tarde);
- ▶ meia-noite às 8 da manhã (turno da noite).

Algumas organizações contratam pessoas para trabalhar em um horário fixo (isto é, os funcionários trabalham todos os dias no mesmo turno), enquanto outras organizações utilizam o sistema de turnos rotativos (isto é, os funcionários trabalham em um turno por um determinado período – digamos, um mês – e depois se revezam para outro turno).

O principal problema de saúde resultante de trabalhar em expedientes noturnos é que o ciclo normal de sono é perturbado. Este ciclo afeta os ritmos circadianos de mudanças fisiológicas que ocorrem ao longo do dia e que incluem mudanças da temperatura corporal e alterações dos níveis de hormônio na corrente sanguínea. Foi sugerido que os turnos da noite podem provocar problemas de saúde por perturbar esses ritmos naturais.

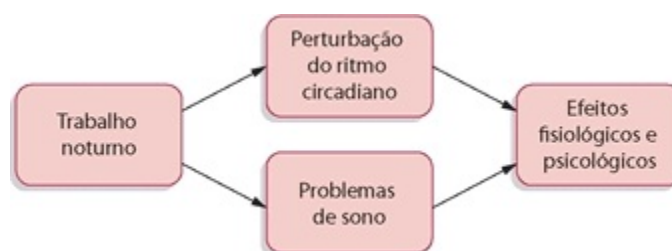
O problema de saúde mais evidente de trabalhar à noite são os distúrbios do sono – a pessoa não consegue dormir ou tem um sono de má qualidade (Daus, Sanders & Campbell, 1998). Apesar de isso poder acontecer, existem maneiras de minimizar os efeitos negativos.

Muitas organizações utilizam um sistema de turnos rotativos, no qual os funcionários alternam os turnos ao longo do tempo. Dessa forma, eles podem trabalhar de dia durante uma semana, à tarde na semana seguinte e à noite na semana subsequente. Karlson, Eek, Orbaek e Osterberg (2009) demonstraram que os efeitos negativos dos turnos rotativos podem ser minimizados com a rotação reversa (começando com o turno do dia, passando para o turno da noite e depois para o turno da tarde) e mantendo as pessoas em cada turno por várias semanas. Barton e Folkard (1991) descobriram que os funcionários em turnos noturnos temporários tinham maiores problemas de sono que os funcionários que trabalhavam em turnos noturnos permanentes, mas que os trabalhadores de expedientes noturnos permanentes não eram mais propensos a ter problemas de sono que os trabalhadores do turno do dia. Esses resultados sugerem que os turnos permanentes podem causar menos problemas que os turnos rotativos. Outro aspecto do estudo de Barton e Folkard é que os enfermeiros

participantes se ofereceram voluntariamente para os turnos nos quais trabalharam. Considerando que a capacidade de se adaptar ao trabalho noturno varia de uma pessoa à outra (Willis, O'Connor & Smith, 2008), é provável que os voluntários tenham sido pessoas capazes de tolerar o trabalho à noite.

O distúrbio do sono não é o único problema de saúde associado ao trabalho noturno. Constatou-se que problemas do sistema digestivo são mais frequentes em trabalhadores de expediente noturno (Koller, Kundi & Cervinka, 1978). Akerstedt e Theorell (1976) estudaram as mudanças fisiológicas em trabalhadores antes, durante e depois de um período de trabalho no turno da noite. No estudo, os níveis sanguíneos do hormônio gastrina, que se relaciona à secreção do ácido gástrico, foram analisados duas vezes por dia, ao longo de um período de 5 semanas. Os resultados demonstraram uma redução da gastrina durante o período em que os trabalhadores atuaram no turno da noite. Apesar de o estudo demonstrar que o trabalho no expediente noturno pode ter efeitos fisiológicos, não se sabe ao certo por que eles ocorrem. Seria a perturbação dos ritmos circadianos que afetou a secreção da gastrina, ou seria um resultado da falta de sono (Figura 11.5)? Não importa quais sejam as razões, pelo menos uma solução para os efeitos do expediente noturno é permitir vários dias consecutivos de descanso por semana (Totterdell, Spelten, Smith, Barton & Folkard, 1995).

Figura 11.5 O trabalho noturno leva tanto à perturbação do ritmo circadiano quanto a problemas de sono, que, por sua vez, levam a problemas físicos, como dores de estômago, e a problemas psicológicos, como a ansiedade



Além dos distúrbios relacionados à saúde, o trabalho à noite também pode causar problemas sociais. Ter de trabalhar à noite e dormir de dia pode isolar uma pessoa dos parentes e amigos. Bohle e Tilley (1998) conduziram um levantamento com enfermeiros de hospital para investigar o que eles sentiam em relação ao trabalho em turnos. O melhor fator preditivo de insatisfação foi o conflito entre as atividades do trabalho e atividades fora dele. Pessoas que relatavam altos níveis de conflito tenderam a apresentar a maior insatisfação com o trabalho em turnos.

11.2.3 Expedientes longos

O turno de trabalho típico para o período integral é de 8 horas. Muitas organizações, contudo, implementaram turnos mais longos, e muitos funcionários têm trabalhos que não são regrados por expedientes fixos, mas que podem demandar longas jornadas. Por exemplo, motoristas de caminhão e ônibus podem ter rotas impossíveis de ser concluídas em um dia de 8 horas. A alternativa mais popular para o horário estendido de trabalho é a adoção de um sistema de turnos de 4 dias e 10 horas de trabalho, ou 4/40. Algumas organizações que operam 24 horas por dia adotam o sistema de dois turnos de 12 horas por dia.

Uma importante dificuldade resultante do dia de trabalho estendido é a fadiga (Bendak, 2003). Um turno de 10 a 12 horas pode ser exaustivo se o trabalho exigir muito, mental ou fisicamente. Por outro lado, muitos funcionários apreciam trabalhar em turnos estendidos porque isso lhes dá mais tempo para se recuperar do trabalho e mais tempo livre por semana (Bendak, 2003), além do fato de o expediente

prolongado poder resultar tanto em um melhor desempenho no trabalho quanto em uma maior satisfação (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999). Por outro lado, Raggatt (1991) conduziu um estudo com motoristas australianos de ônibus que demonstrou como os longos expedientes podem causar graves repercussões na saúde dos trabalhadores (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). A extensão do turno de trabalho foi associada a problemas de sono, consumo de álcool e utilização de estimulantes. Esses resultados também foram associados à insatisfação no trabalho e a problemas de saúde. Dessa forma, longos turnos de trabalho podem ter efeitos prejudiciais para algumas ocupações. Para outras, os expedientes longos podem ser benéficos.

Pesquisa em detalhes

Uma das limitações associadas aos estudos sobre as condições de trabalho e estresse no trabalho utilizando questionários é que a maioria das variáveis avaliadas é composta de construtos teóricos relativamente abstratos, como autonomia e ambiguidade de papéis. O presente estudo (Raggatt, 1991) é de certa forma diferente nesse sentido. A principal variável condicional do trabalho é o número de horas trabalhadas no último mês. O estudo foi elaborado para descobrir se os longos expedientes de trabalho seriam associados a uma série de problemas psicológicos, físicos e comportamentais, bem como a acidentes.

Os participantes do estudo foram 93 motoristas australianos de ônibus, que foram solicitados a preencher um questionário concebido para investigar a satisfação no trabalho, a angústia psicológica, os sintomas de saúde, os problemas de sono, o excesso de velocidade, o uso de drogas, o consumo de álcool e o número de acidentes. Eles foram instruídos a indicar o número de horas trabalhadas nas 4 semanas anteriores. Muitos dos motoristas trabalharam em turnos extremamente longos, com a maioria excedendo 40 horas por semana; dias de trabalho de 12 a 14 horas não foram incomuns.

Os resultados indicaram que longos expedientes foram associados ao consumo de drogas (como estimulantes), consumo de álcool e dificuldade de dormir. Esses problemas foram associados a sintomas de saúde, angústia psicológica, insatisfação no trabalho e acidentes. Os motoristas também relataram significativamente mais sintomas de saúde, como depressão, ansiedade e fadiga do que as pessoas em geral.

Raggatt apresentou um modelo sugerindo que as demandas do trabalho, particularmente as longas horas dirigindo, resultavam em fadiga e distúrbios do sono. As estratégias de enfrentamento utilizadas pelos motoristas muitas vezes envolveram o uso de estimulantes para conseguirem ficar acordados e calmantes e álcool para dormir. A combinação de fadiga resultante das longas horas ao volante e má qualidade de sono e o consumo de drogas e álcool contribuiu para os problemas psicológicos e físicos. Raggatt recomendou que muitos desses importantes problemas relacionados à saúde provavelmente poderiam ser reduzidos proporcionando aos motoristas mais intervalos para descanso e turnos reduzidos de trabalho. As organizações precisam atentar para as consequências à saúde de exigir longas horas de trabalho.

Fonte: RAGGATT, P. T. Work Stress Among Long-Distance Coach Drivers: A Survey and Correlational Study. Journal of Organizational Behavior, 12, 565-579,

Não são só os expedientes longos, contudo, que podem ter efeitos prejudiciais às pessoas. O número de horas trabalhadas por semana pode expor os funcionários a maiores demandas e a outros fatores estressantes no trabalho (Ng & Feldman, 2008). O número excessivo de

horas trabalhadas foi correlacionado com a hipertensão (alta pressão sanguínea) dos funcionários (H. Yang, Schnall, Jauregui, Su & Baker, 2006). Esse efeito danoso parece ocorrer apenas em pessoas que são forçadas a fazer horas extras não voluntariamente, o que costuma ser o caso em organizações que passaram por um processo de *downsizing* ou reduziram o número de funcionários

(Sparks, Cooper, Fried & Shirom, 1997). Aqueles poupados da onda de demissões normalmente acabam sendo forçados a trabalhar mais para dar conta das tarefas dos colegas que foram demitidos. O Conselho Europeu adotou regras, em meados dos anos 1990, restringindo as horas de trabalho nos países-membros, inclusive instituindo um número máximo de horas trabalhadas por dia e por semana (13 e 48, respectivamente). Restrições como essas não foram implementadas nos Estados Unidos e em outros países industrializados não europeus.

11.2.3 Horários de trabalho flexíveis

Horários de trabalho diários fixos ainda são a norma, mas muitos funcionários possuem um **horário flexível**, que permite a eles decidir, pelo menos em parte, quando trabalham. Em 2004, cerca de 30% dos trabalhadores americanos não trabalhavam de acordo com horários fixos. Há muitas variedades, de sistemas que só exigem que os funcionários trabalhem um número determinado de horas por dia a sistemas que dão aos funcionários a opção de começar o turno uma hora antes ou uma hora mais tarde. Como observamos na discussão sobre conflitos trabalho-família, neste capítulo, o horário flexível pode constituir parte de uma política favorável à família, que possibilita mais flexibilidade a pais que trabalham fora para que eles possam cuidar dos filhos.

Do ponto de vista da organização, uma vantagem de um horário de trabalho flexível é que isso permite que os funcionários cuidem de seus assuntos pessoais fora do emprego, ao invés de fazer isso durante o expediente. Dessa forma, um funcionário poderia se consultar com o médico de manhã cedo e começar o turno mais tarde. Em sua metanálise, Baltes et al. (1999) verificaram uma menor incidência de absenteísmo e Ralston (1989) descobriu menos impontualidade com o horário flexível do que com horários fixos de trabalho, como era de se esperar. As relações com o desempenho no trabalho e a satisfação se mostraram menos claras. Baltes et al. (1999) descobriram que medidas objetivas de produtividade são mais elevadas com o horário flexível, mas o mesmo não acontece com as avaliações de desempenho realizadas pelos superiores. A satisfação no trabalho é ligeiramente maior com o horário flexível, mas a magnitude do efeito é pequena.

11.3 Estresse ocupacional

Todo mundo já vivenciou o **estresse** em algum momento. Fazer uma prova é uma situação estressante para a maioria dos estudantes, particularmente para os que querem ou precisam de boas notas. A maioria dos trabalhos envolve situações que os funcionários consideram estressantes. Ser repreendido pelo supervisor, não ter tempo suficiente para concluir uma tarefa importante e ser informado de que você pode ser demitido são exemplos de situações que quase qualquer pessoa consideraria estressantes. Nesta seção, analisaremos o que se sabe sobre os efeitos do estresse ocupacional.

11.3.1 O processo do estresse ocupacional

Para compreender o estresse ocupacional, precisamos primeiro conhecer vários conceitos envolvidos no processo de estresse. Um **fator estressante no trabalho** é uma condição ou situação que requer uma reação adaptativa por parte do funcionário (Jex & Beehr, 1991). Ser repreendido, ter pouco tempo e ser informado da possibilidade de ser demitido são todos exemplos de fatores estressantes no emprego. O **desgaste no trabalho** é uma reação negativa, por parte de um funcionário, a um fator estressante, como raiva, ansiedade ou um sintoma físico, como uma dor de cabeça. Jex e Beehr (1991) categorizam os desgastes em:

- ▶ reações psicológicas;
- ▶ reações físicas;
- ▶ reações comportamentais.

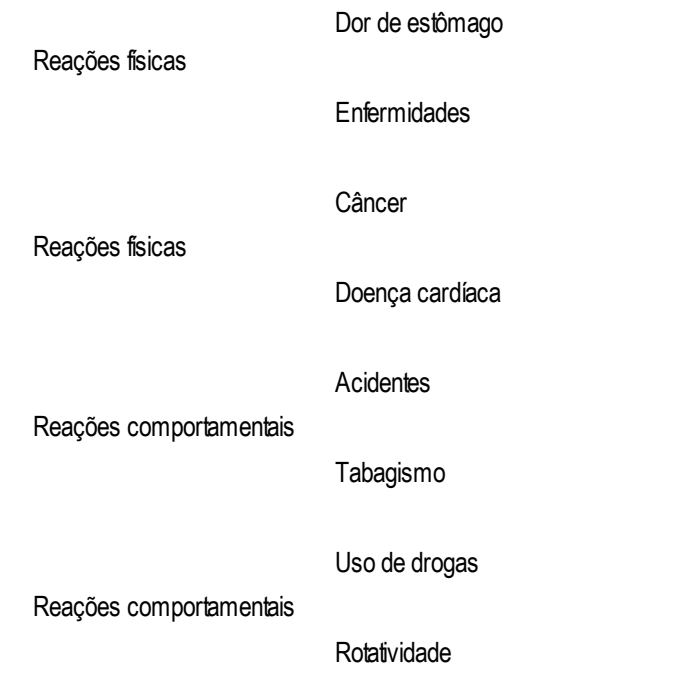
As reações psicológicas envolvem reações emocionais como ansiedade e frustração. As reações físicas incluem sintomas como dores de cabeça e dor de estômago, e doenças como o câncer. As reações comportamentais são reações aos fatores estressantes no trabalho e incluem uso de drogas (por exemplo, bebidas alcoólicas), tabagismo, acidentes e comportamento contraproducente no trabalho.

Os modelos do processo de estresse ocupacional presumem que os fatores estressantes levam a desgaste no trabalho ([Tabela 11.4](#)). Em geral, reconhece-se, contudo, que o processo não é automático e que a percepção do funcionário e sua avaliação do fator estressante constituem partes essenciais do processo. A avaliação é a extensão na qual uma pessoa interpreta um evento ou uma situação como pessoalmente ameaçadora. Nem todo mundo verá a mesma situação como um fator estressante do emprego. Uma pessoa que recebe uma atribuição que requer trabalho adicional pode ver o fato como uma oportunidade de impressionar o supervisor enquanto outra pessoa pode ver a mesma situação como uma imposição injusta que só consumirá seu tempo livre.

Tabela 11.4 Exemplos das três categorias de desgastes no trabalho

Fonte: JEX, S. M.; BEEHR, T. A. Emerging Theoretical and Methodological Issues in the Study of Work-Related Stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365, 1991.

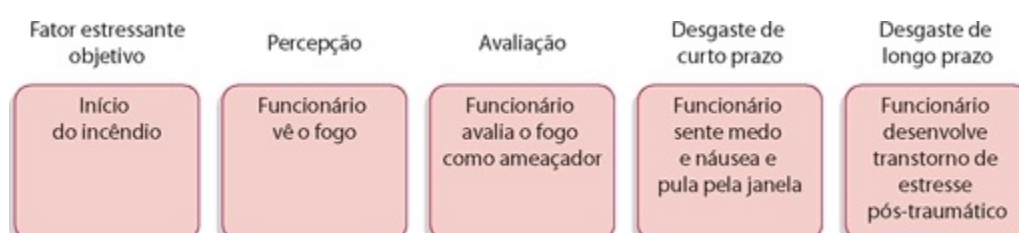
Desgaste no trabalho	Exemplos de resultados específicos
Reações psicológicas	Raiva
	Ansiedade
	Frustração
Reações psicológicas	Insatisfação no trabalho
	Sintomas físicos
Reações físicas	Tontura
	Dor de cabeça
Reações físicas	Palpitações



A [Figura 11.6](#) (baseada em Frese & Zapf, 1988) ilustra como os fatores estressantes levam ao desgaste no trabalho. De acordo com esse modelo, os fatores estressantes (passo 1) são condições ou situações objetivas no ambiente de trabalho. Por exemplo, pode haver um incêndio no escritório. Para que o fogo se torne um fator estressante, o funcionário deve estar ciente de sua existência, o que nos leva ao passo 2, que é a percepção do fator estressante. Mas só a percepção não basta para levar ao desgaste. O funcionário deve avaliar o fator estressante como aversivo ou ameaçador (passo 3). Se um prédio estiver pegando fogo, praticamente qualquer pessoa avaliaria a situação como ameaçadora. Se for só um cinzeiro pegando fogo, é duvidoso que muitas pessoas considerem a situação como uma ameaça. Se o local estiver cheio de materiais inflamáveis, contudo, até um fósforo aceso pode ser perigoso. É a interpretação ou avaliação da situação que determina se ela levará aos próximos passos, que envolvem o desgaste. No modelo, os desgastes são divididos em de curto prazo (passo 4) e de longo prazo (passo 5). O desgaste de curto prazo ocorre imediatamente. Ao ver o fogo, um funcionário pode sentir medo (reação psicológica), sentir náusea (reação física) e pular pela janela (reação comportamental). Se a experiência provocar um trauma grave o suficiente, a pessoa pode desenvolver o transtorno de estresse pós-traumático, o que seria um desgaste de longo prazo.

Figura 11.6 Um modelo de cinco passos para o processo de estresse no trabalho. Um fator estressante objetivo (passo 1) leva a sua percepção (passo 2) e é avaliado pelo indivíduo (passo 3). Se for avaliado como um desafio ou ameaça, pode levar a desgastes de curto prazo (passo 4) e até a desgastes de longo prazo (passo 5)

Fonte: FRESE, M.; ZAPF, D. Methodological Issues in the Study of Work Stress: Objective vs Subjective Measurement of Work Stress and the Questions of Longitudinal Studies. In: COOPER, C. L.; PAYNE, R. (Eds.). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, Oxford, Inglaterra: John Wiley, 1988. p. 375-411.



11.3.2 Fatores estressantes no trabalho

Muitos elementos no ambiente de trabalho podem ser estressantes. Alguns são condições que podem ocorrer na maioria dos empregos, como conflitos com os colegas e carga excessiva de trabalho, enquanto outros podem ser específicos a determinadas ocupações. Por exemplo, Parasuraman e Purohit (2000) descobriram que um importante fator estressante para músicos de orquestra é ser solicitado a fazer algo que viole seu senso de integridade artística. Essa situação provavelmente não ocorreria com um enfermeiro, que, ao invés disso, pode ter de lidar com o estresse de pacientes em estado terminal. Apesar de muitas condições diferentes no trabalho poderem atuar como fatores estressantes, relativamente poucas foram estudadas. Discutiremos cinco fatores que foram significativamente pesquisados como causas possíveis de desgaste dos funcionários, sendo que cada um desses fatores foi correlacionado com pelo menos alguns desgastes.

11.3.2.1 Ambiguidade e conflito de papéis

A ambiguidade e o conflito de papéis, muitas vezes chamada de fatores estressantes de papéis, são os fatores estressantes mais amplamente estudados em pesquisas de estresse ocupacional. A ambiguidade de papéis é o grau de incerteza dos funcionários sobre quais são suas funções e responsabilidades no trabalho. Muitos supervisores deixam de dar orientações e direcionamentos claros para seus subordinados, levando à ambiguidade sobre o que se espera que o funcionário faça.

O conflito de papéis surge quando as pessoas se veem diante de demandas incompatíveis, seja no trabalho (intrapapéis) ou fora dele (extrapapéis). O *conflito intrapapéis* surge de inúmeras demandas no trabalho. Por exemplo, dois supervisores podem mandar o funcionário realizar tarefas incompatíveis. Um pode demandar que o funcionário seja mais metódico na realização do trabalho e o outro pode exigir que o funcionário trabalhe mais rápido. Essas exigências são incompatíveis no sentido de que o funcionário teria de trabalhar lentamente para ser mais metódico e a incompatibilidade seria refletida no conflito de papéis.

O *conflito extrapapéis* ocorre entre demandas no trabalho e fora dele. Esse tipo de conflito normalmente ocorre quando os funcionários têm filhos e as necessidades deles entram em conflito com as demandas do trabalho. Quando o funcionário tem um filho que adoece, ele pode precisar faltar ao trabalho, o que leva a um conflito de papéis. Esse tipo específico de conflito de papéis é discutido na próxima seção, sobre conflito trabalho-família.

As pesquisas sobre a ambiguidade e o conflito de papéis têm se concentrado principalmente nos desgastes psicológicos. Os resultados da metanálise conduzida por S. E. Jackson e Schuler (1985) demonstraram que os altos níveis de ambos os fatores estressantes de papéis são associados a baixos níveis de satisfação no trabalho e altos níveis de ansiedade/tensão e intenção de se demitir do emprego. Glazer e Beehr (2005) demonstraram que as variáveis dos papéis se correlacionam com desgastes psicológicos não apenas nos Estados Unidos, mas também na Hungria, na Itália e no Reino Unido. As correlações com desgastes comportamentais, como absenteísmo e desempenho no trabalho (Tubre & Collins, 2000) são relativamente desprezíveis na maioria dos estudos. É necessário manter em mente que a maioria dos estudos sobre o desempenho no trabalho utiliza avaliações realizadas pelos superiores, que (como vimos no Capítulo 4) podem ser relativamente imprecisas. Fried, Ben-David, Tiegs, Avital e Yeverehyahu (1998) aprimoraram a medida típica de desempenho no trabalho solicitando informações específicas sobre o desempenho (como “o funcionário recebe as tarefas mais difíceis do departamento” e “o funcionário é capaz de interpretar diagramas técnicos”), ao invés das classificações mais tradicionais de qualidade e quantidade de trabalho. As correlações da ambiguidade e do conflito de papéis com essa medida de desempenho no trabalho foram consideravelmente mais elevadas do que as normalmente encontradas, sugerindo que os pesquisadores precisam atentar mais para a qualidade das medidas de desempenho nos estudos futuros. Naturalmente, é necessário conduzir estudos de replicação antes de tirar conclusões a respeito.

A maior parte das pesquisas conduzidas sobre fatores estressantes nos papéis tem utilizado escalas de autobavaliação preenchidas pelos funcionários. Isso significa que, no modelo de cinco passos, os fatores estressantes de papéis foram classificados no nível da avaliação (passo 3). Não se sabe ao certo se as condições objetivas do trabalho foram responsáveis por essas avaliações nem se essas condições resultaram em desgastes psicológicos. Jex e Beehr (1991) investigaram se a ambiguidade e o conflito de papéis talvez não fossem fatores estressantes importantes. A pouca importância desses fatores é reforçada por estudos nos quais os funcionários são solicitados a relatar o evento mais estressante que lhes ocorreu no passado recente. Incidentes que refletiam ambiguidade ou conflito de papéis raramente foram mencionados (C. Liu, Spector & Shi, 2007).

11.3.2.2 Carga de trabalho

A carga de trabalho diz respeito às demandas de trabalho impostas a um funcionário e pode ser de dois tipos: quantitativa e qualitativa. A *carga de trabalho quantitativa* é a quantidade de trabalho que uma pessoa deve realizar. Uma carga de trabalho quantitativa pesada significa que uma pessoa tem trabalho demais a fazer. Já a *carga de trabalho qualitativa* é a dificuldade do trabalho em relação à capacidade da pessoa. Uma carga de trabalho qualitativa pesada significa que o funcionário não consegue realizar com facilidade as tarefas envolvidas no emprego porque elas são difíceis para ele. É possível para uma pessoa vivenciar só um tipo de carga de trabalho em um emprego. A pessoa pode ter muito trabalho a fazer, mas algo que não é necessariamente difícil, ou um trabalho difícil de realizar, mas que não é necessariamente abundante, ou em grande quantidade.

Uma pesquisa demonstrou que a carga de trabalho se correlaciona com todos os três tipos de desgastes – psicológico, físico e comportamental (Jex & Beehr, 1991). Essa pesquisa envolveu uma variedade de metodologias que nos permitem tirar conclusões mais definitivas sobre os possíveis resultados do fator estressante.

Estudos com questionários verificaram que os relatos de cargas de trabalho por parte dos próprios funcionários se correlacionam com uma variedade de desgastes. Spector, Dwyer e Jex (1988) encontraram significativas correlações da carga de trabalho com os desgastes psicológicos de ansiedade, frustração, insatisfação no emprego e intenção de demissão e os desgastes físicos de sintomas de saúde. Jamal (1990) encontrou correlações significativas da carga de trabalho com os desgastes da insatisfação no trabalho, intenção de demissão e sintomas de saúde. Karasek, Gardell e Lindell (1987) constataram que a carga de trabalho se associa aos desgastes da depressão, exaustão, insatisfação no trabalho, sintomas de saúde e doença cardíaca. Esses três estudos foram geograficamente diversificados, tendo sido conduzidos nos Estados Unidos, Canadá e Suécia, respectivamente.

11.3.2.3 Fatores sociais estressantes

Quando solicitados a relatar os incidentes mais estressantes que ocorreram recentemente no trabalho, os funcionários com frequência mencionam ocorrências envolvendo relacionamentos com as pessoas (C. Liu et al., 2007). Conseguir se dar bem com as pessoas é um importante elemento do bem-estar, e não se dar bem com os outros pode ser uma grave fonte de desgaste. Como os indivíduos empregados passam tanto tempo no trabalho, os relacionamentos sociais com colegas, superiores e outros podem constituir alguns dos relacionamentos mais importantes de sua vida. Incidentes estressantes envolvendo outras pessoas são chamados de fatores sociais estressantes e incluem conflitos interpessoais, bem como ser destrutado por membros da organização (como colegas, supervisores ou subordinados), e não membros (clientes, pacientes ou público em geral).

Os conflitos interpessoais ocorrem quando as pessoas se desentendem ou brigam. Eles podem variar de pequenos desentendimentos a acaloradas e desagradáveis brigas que podem chegar à agressão física. Bowling e Beehr (2006) conduziram uma metanálise de 28

estudos correlacionando o conflito interpessoal com desgastes no trabalho. Eles descobriram que o conflito se correlaciona com os desgastes físicos de problemas de saúde (por exemplo, dores de cabeça e dor de estômago) e os desgastes psicológicos de ansiedade, depressão e insatisfação no trabalho. Dormann e Zapf (1999) conduziram um estudo longitudinal na Alemanha Oriental, de 1990 a 1991, avaliando uma amostra de trabalhadores antes e depois da reunificação do país (veja o quadro “Pesquisa internacional”). Eles conduziram um levantamento com uma amostra de funcionários incluindo escalas de fatores sociais estressantes (conflitos e relacionamentos ruins com colegas e supervisores) e sintomas depressivos (sentimentos de tristeza e inutilidade) e descobriram que os fatores sociais estressantes se correlacionaram com sintomas depressivos com o passar do tempo, sugerindo que relações ruins levaram a desgaste psicológico.

Pesquisa internacional

Os aspectos sociais do trabalho podem ser muito importantes para o bem-estar dos funcionários. Conflitos e relacionamentos ruins entre os empregados, bem como falta de apoio social, podem ser importantes fatores contribuintes para o desgaste no trabalho. Neste estudo alemão, Dormann e Zapf (1999) estudaram os aspectos sociais do trabalho em relação aos sintomas depressivos para verificar alguma correlação entre eles.

O estudo foi conduzido em Dresden, na ex-Alemanha Oriental, para investigar o impacto dos fatores sociais estressantes no desgaste psicológico durante o período de reunificação da Alemanha, de 1990 a 1991. Foi uma época de considerável agitação e, portanto, boa para estudar o estresse ocupacional. Um método de levantamento porta a porta foi utilizado, com ruas sendo escolhidas aleatoriamente e cada quarto de apartamento visitado. Os moradores foram solicitados a participar se tivessem entre 16 e 65 anos e trabalhassem em período integral. As escalas para avaliar os fatores sociais estressantes (hostilidade e conflitos com pessoas no trabalho), apoio social (a extensão na qual outras pessoas no trabalho proporcionavam assistência e apoio emocional) e sintomas depressivos (sentimentos de tristeza e inutilidade) foram aplicadas pelos entrevistadores. Por se tratar de um estudo longitudinal, os entrevistadores retornaram duas vezes às residências dos moradores que participaram do levantamento inicial: 3 meses e 1 ano depois. Ao utilizar um *design* longitudinal, é possível tirar conclusões mais seguras a respeito do possível efeito dos fatores estressantes sobre os desgastes. Como é característico de estudos longitudinais, houve perda de participantes ao longo do período do estudo e o tamanho das amostras variou de 230 a 529 para as diversas análises.

Os resultados demonstraram que os fatores sociais estressantes se correlacionaram com os sintomas depressivos mesmo ao longo do período de um ano do estudo. Isso corroborou a ideia de que os fatores sociais estressantes levam a sintomas depressivos. Ademais, também foi verificado que o apoio social atuava como um moderador da relação entre fatores sociais estressantes e sintomas depressivos. Para os funcionários que relataram baixo nível de apoio social no trabalho (mas não para aqueles que relataram um alto nível de apoio social), constatou-se uma relação positiva entre os fatores sociais estressantes e os sintomas depressivos. Em outras palavras, quanto mais intensos os sintomas, mais intensos serão os fatores estressantes e ainda mais intensos serão os sintomas.

Esse estudo proporcionou evidências de que os aspectos sociais do trabalho podem ser um importante determinante do desgaste psicológico. Uma combinação de intensos fatores sociais estressantes e pouco apoio social é associada a altos níveis de sintomas depressivos. É importante para as organizações encorajar o desenvolvimento de bons relacionamentos entre os funcionários, e os superiores imediatos podem ajudar nesse propósito se forem treinados para serem sensíveis aos conflitos entre os funcionários e se proporcionarem apoio social.

Fonte: DORMANN, C.; ZAPF, D. "Social Support, Social Stressors at Work, and Depressive Symptoms: Testing for Main and Moderating Effects With Structural Equations in a Three-Wave Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 874-884, 1999.

Enquanto o conflito interpessoal presume uma interação de mão dupla entre duas ou mais pessoas, alguns fatores sociais estressantes são principalmente unidirecionais, com uma ou mais vítimas individuais sendo destratadas de alguma forma por um ou mais perpetradores. Fatores estressantes como esses podem variar de formas relativamente brandas de *incivilidade* a formas mais intensas de abuso e agressão verbal. Algumas vezes, incidentes como esses podem se agravar até se transformarem em confrontos físicos e até violência. Como ocorre com a violência, atos não físicos podem ser perpetrados por indivíduos dentro e fora da organização. Independentemente de o perpetrador ser um membro da organização, como um colega ou supervisor (Hershcovis, 2010), ou for de fora dela, como um cliente (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009), pode ser estressante ser alvo de maus-tratos. Experiências como essas foram associadas a uma série de desgastes tanto psicológicos quanto físicos, como ansiedade, depressão, sintomas como dores de cabeça e insatisfação no trabalho (Bowling & Beehr, 2006).

Como explicado por S. Lim, Cortina e Magley (2008), a incivilidade consiste em atos verbais de baixa intensidade de grosseria e insensibilidade que nem sempre são claramente voltados a magoar ou prejudicar alguém. Isso pode consistir em fazer comentários pejorativos ou observações sarcásticas, direcionar olhares hostis ou ignorar alguém. O elemento em comum é que a vítima sente que foi tratada desrespeitosamente, apesar de o perpetrador poder não sentir que a ofendeu. Dessa forma, a incivilidade é em grande parte uma questão pessoal no sentido de que a mesma experiência não será interpretada da mesma forma por todas as vítimas. Mesmo assim, foi constatado que indivíduos que sentem serem alvos de incivilidade relatam sintomas de desgaste, como angústia emocional e insatisfação no trabalho (Lim et al., 2008).

Formas mais extremas de maus-tratos podem envolver casos claros de abuso que, no extremo, podem ser considerados formas de *bullying* (Rayner & Keashly, 2005). O *bullying* é um padrão repetido de comportamento abusivo direcionado a alguém ao longo do tempo, podendo consistir em atos verbais e físicos, com alguns perpetradores recorrendo a agressão física e ameaças de violência. Apesar de muitas vezes se considerar que o *bullying* envolve um único perpetrador que pode escolher um ou mais indivíduos como alvos, essa prática no ambiente de trabalho pode envolver vários perpetradores contra uma única pessoa, um fenômeno algumas vezes chamado de *mobbing* (Zapf & Einarsen, 2005) e mais prevalente na Europa que na América do Norte. Zapf e Einarsen (2005) se referiram ao *bullying* e ao *mobbing* como formas extremas de fatores sociais estressantes que podem ter graves efeitos sobre as vítimas. Além dos desgastes emocionais e físicos, os indivíduos expostos a esse fator estressante podem precisar de tratamento médico e mostrar sinais de desgaste severo, similar ao transtorno de estresse pós-traumático.

11.3.2.4 Política organizacional

A política organizacional é a percepção por parte dos funcionários de que colegas e supervisores se envolvem em comportamentos em causa própria, colocando os próprios interesses acima da organização e de outras pessoas. Além disso, as recompensas são percebidas como baseadas em favoritismo, e não em mérito (Kacmar & Carlson, 1997). A política organizacional pode ser considerada um fator estressante por levar a desgaste. Por exemplo, Hochwarter, Kacmar, Perrewé e Johnson (2003) conduziram um levantamento com 311 funcionários de uma variedade de organizações e descobriram que as percepções da política organizacional são associadas a desgastes tanto psicológicos quanto físicos. De forma similar, Vigoda (2002), em uma série de três estudos israelenses, constatou que a política

organizacional se associa a desgastes psicológicos e físicos, bem como a um baixo nível de comprometimento no emprego e satisfação reduzida no próprio.

11.3.2.5 Controle

O controle é a extensão na qual os funcionários podem tomar decisões sobre seu trabalho. Essas decisões envolvem todos os aspectos do serviço, inclusive quando, onde, como trabalhar e quais tarefas realizar. Os funcionários com alto nível de controle têm liberdade de determinar os próprios horários de trabalho, escolher as próprias tarefas e decidir como realizá-las. Em um trabalho de baixo controle, o horário é predeterminado, as tarefas são atribuídas e muitas vezes procedimentos para realizá-las são especificados. Professores universitários têm um alto nível de controle por decidirem as disciplinas que ensinam, como o farão, com que frequência e até quando as aulas serão dadas. Operários de fábrica normalmente têm pouco controle por trabalharem em horários fixos, receberem uma tarefa específica para ser realizada e possivelmente receberem instruções de exatamente como realizar a tarefa. Em muitas fábricas, o ritmo do trabalho é determinado por uma máquina. Em outras palavras, o trabalho chega em uma esteira transportadora em uma velocidade fixa e o trabalhador deve acompanhar a máquina, tendo muito pouco controle sobre o ritmo de seu trabalho.

O controle é um componente extremamente importante do processo de estresse ocupacional e também é um componente da teoria das características do trabalho (veja os Capítulos 9 e 10). Estudos demonstraram que as percepções de controle do funcionário são associadas a todas as três categorias de desgaste, apesar de os resultados serem mais compatíveis com o desgaste psicológico. A [Tabela 11.5](#) apresenta as correlações médias do controle percebido do funcionário com vários desgastes relatados na metanálise de Spector (1986). Como é possível ver na tabela, altos níveis de controle são associados a altos níveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento e desempenho no serviço. Baixos níveis de controle são associados a altos níveis de angústia emocional, intenção de abandonar o emprego, sintomas de saúde, absenteísmo e rotatividade.

Tabela 11.5 Correlações médias do controle percebido com os desgastes no trabalho, da metanálise de Spector (1986)

Fonte: SPECTOR, P. E. Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 11, 1005-1016, 1986.

Fatores estressantes	Correlação média
Satisfação no trabalho	0,30
Comprometimento organizacional	0,26
Envolvimento no trabalho	0,41
Angústia emocional	-0,25
Intenção de abandono	-0,17
Sintomas de saúde	-0,25
Absenteísmo	-0,19

Desempenho no trabalho	0,20
Propensão à rotatividade	-0,22

Os estudos sobre o controle consolidados na metanálise de Spector (1986) dizem respeito às percepções dos funcionários sobre o nível de controle que têm no trabalho. Na maioria desses estudos, o controle e os desgastes foram avaliados com questionários dados aos funcionários. Esse tipo de estudo dificulta saber se os desgastes no trabalho resultam do controle percebido ou se este resulta dos desgastes. Talvez os funcionários que não gostam do trabalho, funcionários com baixo comprometimento ou com saúde debilitada percebam seu trabalho como de baixo controle, apesar de poder não ser o caso. Como observamos acima, há evidências de que o modo como as pessoas se sentem em relação ao trabalho afeta sua percepção do emprego, inclusive de quanto controle elas podem ter (Spector, 1992). Em outras palavras, o suposto desgaste pode ser a causa do suposto fator estressante, e não o contrário. Para complicar ainda mais as coisas, foi constatado que os funcionários que apresentam um bom desempenho no trabalho recebem mais controle (Dansereau, Graen & Haga, 1975), o que sugere que o desempenho afeta o nível de controle do funcionário. Talvez o controle adicional concedido aos funcionários de bom desempenho também melhore sua satisfação no trabalho. Ao invés de o desgaste ser causado pelo fator estressante, o fator estressante é causado pelo desgaste. No entanto, alguns estudos do controle objetivo nos permitem tirar conclusões mais seguras sobre o papel desse fator no estresse ocupacional.

Estudos de controle objetivo ou real ajudam a solucionar o problema da interferência dos efeitos do controle sobre os desgastes porque não dependem de relatos dos próprios funcionários sobre o controle. Em outras palavras, eles nos permitem tirar conclusões sobre os efeitos do baixo controle avaliados independentemente da percepção ou avaliação do próprio funcionário, ou no passo 1 do modelo de estresse ocupacional apresentado na [Figura 11.5](#). Os resultados com medidas objetivas nem sempre são iguais aos resultados baseados em relatos de controle. Por exemplo, C. Liu, Spector e Jex (2005) demonstraram que as pontuações da O*NET (veja o Capítulo 3) para o critério do controle são associadas ao absenteísmo e a enfermidades, mas não a desgastes psicológicos. As percepções de controle dos funcionários, por outro lado, são associadas a enfermidades e desgaste psicológico, mas não ao absenteísmo.

11.3.2.6 Ritmo determinado pela máquina

Uma área na qual o controle objetivo tem sido bastante estudado é o *trabalho com ritmo determinado pela máquina*, o que significa que uma máquina controla quando o trabalhador deve agir. O trabalho em uma fábrica é o melhor exemplo disso, quando uma esteira transportadora controla a velocidade na qual o funcionário trabalha. A tecnologia computadorizada introduziu o ritmo determinado pela máquina também em trabalhos que não envolvem a manufatura em uma fábrica. Milhões de pessoas ao redor do mundo passam o dia sentados diante de um computador realizando um trabalho não muito diferente de uma linha de montagem de fábrica. Eles reagem a informações que chegam na tela a um ritmo determinado pela máquina.

Os efeitos do ritmo determinado pela máquina e de outras condições de trabalho foram estudados durante anos por um grupo de pesquisa na University of Stockholm, na Suécia. Um importante foco dessa pesquisa é entender como a fisiologia humana é afetada por fatores estressantes no trabalho, como o ritmo determinado pela máquina. Dois tipos de hormônios relacionados ao estresse foram estudados – as catecolaminas (adrenalina e noradrenalina) e a cortisona. Essas substâncias ajudam a preparar o corpo para a ação na ocorrência de perigo ou problemas. Diz-se que a adrenalina ajuda a energizar o desempenho de atletas durante uma competição. Sua ação pode ser sentida na forma de “frio” na barriga. A cortisona ajuda a controlar o inchaço em uma lesão (Sarafino, 1990).

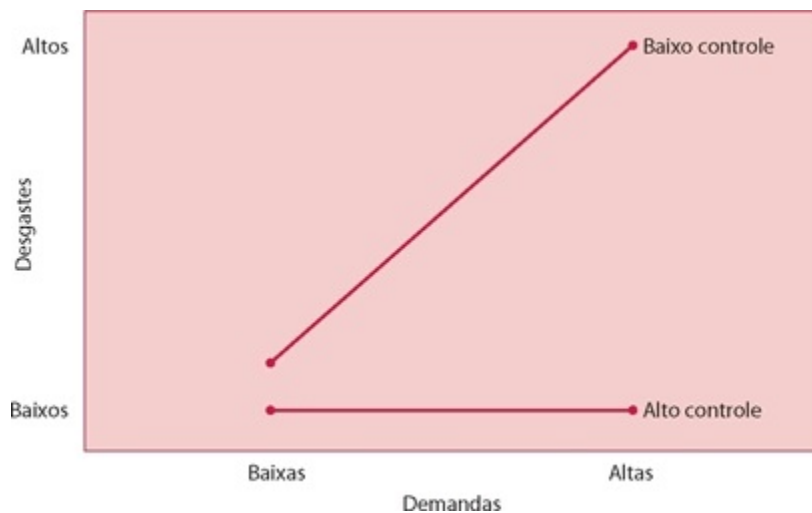
A pesquisa da University of Stockholm demonstrou que tanto o controle quanto a carga de trabalho afetam as reações fisiológicas. Em uma série de estudos, os pesquisadores avaliaram o nível dos hormônios dos funcionários, analisando amostras de urina coletadas em casa e no trabalho. Eles descobriram que, à medida que a carga de trabalho aumentava, a quantidade de adrenalina e noradrenalina também aumentava (Frankenhaeuser & Johansson, 1986). Quando as pessoas se empenham, o corpo pode utilizar esses dois hormônios para ajudar a energizar o desempenho. O controle também influencia essas duas catecolaminas. Os funcionários submetidos ao ritmo controlado por uma máquina apresentaram níveis mais elevados de adrenalina e noradrenalina que os funcionários que podiam controlar o próprio ritmo (Johansson, 1981). Os efeitos do controle sobre a cortisona são de certa forma diferentes. Com o ritmo determinado pela máquina (baixo controle), o nível de cortisona aumenta de casa para o trabalho. No entanto, com o próprio controle do ritmo (alto controle), o nível de cortisona cai de casa para o trabalho (Frankenhaeuser & Johansson, 1986). Os pesquisadores teorizaram que a angústia constitui um importante componente nesses resultados. Presume-se que a falta de controle aumenta o nível de cortisona porque ela angustia os funcionários, e a angústia é associada à secreção de cortisona.

Além das reações fisiológicas, o ritmo determinado pela máquina tem sido associado a desgastes psicológicos e sintomas de saúde. Em comparação com o trabalho autocompassado, constatou-se que o trabalho com o ritmo controlado por uma máquina se correlaciona com a ansiedade (Broadbent & Gath, 1981), insatisfação e sintomas de saúde (M. J. Smith, Hurrell & Murphy, 1981). Todos esses estudos combinados proporcionaram evidências razoavelmente convincentes de que os fatores estressantes no trabalho podem ter efeitos tanto fisiológicos quanto psicológicos. Os pesquisadores não demonstraram, contudo, que esses efeitos levam diretamente a doenças graves. Johansson (1989) observou que frequentes níveis elevados de catecolaminas e cortisona foram associados a doenças cardíacas. Dessa forma, seria possível especular que trabalhar em condições angustiantes pode ser um fator de risco no desenvolvimento de doenças no futuro.

11.3.2.7 O modelo de controle/demanda

De acordo com o modelo de controle/demanda (Karasek, 1979), os efeitos dos fatores estressantes no trabalho constituem uma complexa inter-relação de demanda e controle do funcionário. As demandas são fatores estressantes como carga de trabalho, que requerem adaptação. Dito de outra forma, a demanda sobrecarrega a capacidade do funcionário de lidar com o ambiente. De acordo com a teoria, as demandas levam a desgaste só quando há controle insuficiente. Em outras palavras, ter controle reduz os efeitos negativos da demanda, atuando como um *buffer para o estresse*. A [Figura 11.7](#) ilustra como o controle afeta a relação entre as demandas e o desgaste, mostrando que, quando o controle é alto, as demandas (fatores estressantes) não levam ao desgaste. Quando ele é baixo, no entanto, os desgastes aumentam à medida que os fatores estressantes aumentam. O modelo implica que conceder às pessoas controle no trabalho pode ser uma estratégia eficaz para reduzir ou abrandar (*buffering*) os efeitos negativos dos fatores estressantes no trabalho.

[Figura 11.7](#) O modelo de controle/demanda. Quando o controle é alto, não há relação entre a demanda e o desgaste. Quando o controle é baixo, o desgaste aumenta à medida que a demanda aumenta



Nem todas as pesquisas corroboram o modelo de controle/demanda, com apenas alguns estudos comprovando o efeito teorizado (Häusser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt, 2010). Pelo menos parte dessa variação dos resultados pode ser explicada com as medidas das demandas e do controle, que variaram de um estudo ao outro. Wall, Jackson, Mullarkey e Parker (1996), em um teste do modelo, demonstraram a importância da natureza do controle na determinação dos resultados. Eles encontraram comprovação do modelo com uma medida que se concentra no controle sobre as tarefas imediatas dos funcionários, mas não com uma medida de um controle mais geral. Outro fator possível é que a maioria dos estudos mensura os níveis gerais ou típicos das demandas, o controle e o desgaste. Quando G. D. Bishop e seus colegas (2003) avaliaram o controle, as demandas e a pressão sanguínea repetidamente ao longo do dia, eles descobriram que eventos de alta demanda e baixo controle são associados a pressão elevada, exatamente como a teoria prevê.

11.3.3 O alcoolismo como um mecanismo de enfrentamento

Os funcionários podem se envolver em uma variedade de comportamentos para lidar com os fatores estressantes no ambiente de trabalho. Alguns desses comportamentos podem ser direcionados à eliminação ou redução dos fatores estressantes, como encontrar maneiras mais eficientes de lidar com cargas pesadas de trabalho. Outros podem envolver encontrar maneiras de lidar com os desgastes produzidos pelos fatores estressantes. O consumo de álcool pode ser um modo de lidar com condições de trabalho estressantes. Por exemplo, Frone (2008) conduziu um levantamento de âmbito nacional com americanos e descobriu que o consumo de álcool se relaciona aos fatores estressantes da insegurança no trabalho e da carga de serviço. De forma similar, Bacharach, Bamberger e Doveh (2008) descobriram em seu estudo com bombeiros da cidade de Nova York que o álcool é utilizado como um meio de lidar com a angústia no trabalho, como precisar se envolver com tentativas de suicídio ou incidentes com morte.

O uso do álcool para lidar com os fatores estressantes pode ser afetado tanto por fatores individuais quanto organizacionais. Por exemplo, M. Wang e seus colegas estudaram o consumo de álcool entre funcionários na China e descobriram que as pessoas com altos níveis de afetividade negativa (a tendência de vivenciar emoções negativas; veja o Capítulo 9) são mais propensas que pessoas com baixos níveis de afetividade negativa a consumir álcool para lidar com condições estressantes no trabalho (S. Liu, Wang, Zhan & Shi, 2009). Além disso, as normas entre colegas também influenciam o comportamento de consumo de álcool, já que as pessoas tendem mais a beber se os colegas considerarem o hábito aceitável (M. Wang, Liu, Zhan & Shi, 2010).

Apesar de o uso moderado de álcool provavelmente ter pouco ou nenhum efeito sobre as organizações, o consumo pesado pode ser um

problema significativo. Beber em serviço pode levar a problemas óbvios, já que a embriaguez pode reduzir o desempenho no trabalho e aumentar o risco de acidentes e lesões. No entanto, beber fora do trabalho também pode causar problemas para a organização. Beber demais em casa, por exemplo, tem sido associado ao absenteísmo (Bacharach, Bamberger & Biron, 2010), talvez devido a sintomas relacionados à ressaca.

11.4 Conflito trabalho-família

O conflito trabalho-família é uma forma de conflito extrapapéis (veja a discussão sobre os conflitos de papéis neste capítulo) na qual as demandas do trabalho interferem nas demandas da família – por exemplo, o horário de trabalho estendido deixa pouco tempo para a família (Baltes & Heydens-Gahir, 2003) –, ou as demandas da família interferem nas demandas do trabalho –por exemplo, ter de levar um filho doente ao médico pode requerer que a pessoa se ausente do trabalho. O problema pode ser particularmente grave para pais que trabalham fora e para pais e mães solteiras. Nesses casos, certamente haverá conflitos em questões como ficar em casa com filhos doentes ou participar de atividades na escola.

Vários fatores contribuem para a experiência do conflito trabalho-família. No lado da organização, a exigência de um horário estendido de trabalho (M. T. Ford, Heinen & Langkamer, 2007) e a falta de flexibilidade de horários (Major, Klein & Ehrhart, 2002) podem levar ao conflito.

Também foi constatado que o conflito trabalho-família se relaciona ao conflito e à ambiguidade de papéis (M. T. Ford et al., 2007). Do lado do funcionário, a personalidade pode ser um fator determinante; por exemplo, pesquisas demonstraram que pessoas com alto nível de afetividade negativa (a tendência de vivenciar emoções negativas) relatam mais conflito trabalho-família (Bruck & Allen, 2003; Wayne, Musisca & Fleeson, 2004). Naturalmente, essas pessoas também tendem a vivenciar altos níveis de vários fatores estressantes e desgastes.

O conflito trabalho-família pode ter uma série de efeitos negativos tanto sobre homens quanto sobre mulheres. Em sua metanálise de estudos sobre o conflito trabalho-família, T. D. Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) encontraram uma correlação média de $-0,23$ com a satisfação no trabalho. Indivíduos que relatam altos níveis de conflito tendem a relatar baixa satisfação no trabalho. Tal conflito trabalho-família também foi relacionado ao estresse no trabalho, com altos níveis de conflito sendo associados à tendência à ansiedade (M. T. Ford et al., 2007), depressão e sintomas de saúde física (Major et al., 2002), absenteísmo e impontualidade (Hammer, Bauer & Grandey, 2003) e insatisfação com a vida em geral (Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton & Baltes, 2009).

Apesar do duplo papel de pai/mãe e profissional poder ter efeitos prejudiciais, particularmente para as mulheres, que normalmente assumem a maior responsabilidade pelos filhos, os papéis duais também podem ter efeitos positivos (Langan-Fox, 1998). O trabalho pode aumentar a autoestima e estender a rede social de apoio, o que para algumas pessoas compensa os efeitos mais negativos dos papéis duais. De forma similar, o trabalho pode ter um impacto positivo sobre a família e vice-versa. Hanson, Hammer e Colton (2006) observaram que os colegas podem ajudar com questões familiares e os parentes podem ajudar em questões profissionais.

As organizações que se preocupam com o conflito trabalho-família têm tomado providências para ajudar seus funcionários. Duas das abordagens utilizadas com mais frequência são horários flexíveis e creche no local de trabalho. Ambas as medidas facilitam para os funcionários com filhos administrar as responsabilidades familiares e profissionais. Os horários flexíveis permitem que a pessoa lide com demandas não relacionadas ao trabalho em seu tempo pessoal, como levar um filho doente ao médico. Já a creche facilita a vida dos pais, possibilitando que eles levem os filhos ao trabalho. Os pais podem visitar os filhos durante os intervalos e estão por perto caso eles adoçam. Scandura e Lankau (1997) conduziram um levantamento com gestores dos sexos masculino e feminino sobre horários flexíveis e suas

atitudes no trabalho. Os horários flexíveis foram associados a uma maior satisfação no serviço, tanto para homens quanto para mulheres com filhos morando com eles, mas não para homens e mulheres sem filhos. Chiu e Ng (1999) analisaram o fenômeno que chamaram de práticas amigáveis às mulheres (por exemplo, creche no trabalho, benefícios para as mães, horários flexíveis e aconselhamento familiar) em empresas de Hong Kong e descobriram que essas práticas levaram a um efeito positivo sobre as atitudes das mulheres, mas não de homens. Apesar dos benefícios potenciais de horários flexíveis e outras políticas elaboradas para reduzir o conflito trabalho-família, os funcionários nem sempre se utilizaram plenamente desses benefícios devido à falta de apoio por parte dos superiores (Shockley & Allen, 2010).

11.5 Síndrome de Burnout

A Síndrome de Burnout (do inglês *to burn out*, queimar por completo, esgotar-se) é um estado psicológico angustiado que um funcionário pode vivenciar depois de muito tempo no trabalho. Uma pessoa que sofre de Síndrome de Burnout sente-se emocionalmente esgotada e tem baixa motivação, apresentando pouca energia e entusiasmo no trabalho. O conceito foi originalmente desenvolvido para explicar as reações dos funcionários em profissões de assistência, como psicoterapeutas e assistentes sociais. Esses pesquisadores pioneiros da Síndrome de Burnout acreditavam que a estafa é o resultado de trabalhar intensamente com outras pessoas, e algumas pesquisas corroboram essa ideia. Por exemplo, Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld e Van Dierendonck (2000) descobriram que as demandas dos pacientes são associadas à Síndrome de Burnout em médicos. Mais recentemente, contudo, a ideia foi estendida a trabalhadores de todos os tipos de ocupação, até aqueles com pouco contato com os outros.

A Síndrome de Burnout é avaliada por meio de escalas aplicadas aos funcionários. A mais conhecida, o Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, 1998), mensura os três componentes da síndrome:

- ▶ exaustão emocional;
- ▶ despersonalização;
- ▶ senso de realização pessoal reduzida.

A *exaustão emocional* é a sensação de cansaço e fadiga no trabalho. A *despersonalização* é o desenvolvimento de um sentimento pessimista e insensível em relação aos outros. O *senso de realização pessoal reduzida* é o sentimento de que o funcionário não está realizando nada de valor no trabalho. A [Tabela 11.6](#) mostra alguns dos subprodutos de cada componente da Síndrome de Burnout. Por exemplo, a exaustão emocional deve levar a absenteísmo e fadiga.

Tabela 11.6 Os três componentes da Síndrome de Burnout e seus resultados esperados

Componente	Resultados
Exaustão emocional	Absenteísmo
	Fadiga
Despersonalização	Tratamento insensível e desinteressado em relação a clientes e outras pessoas

Hostilidade em relação às outras pessoas

Baixa motivação

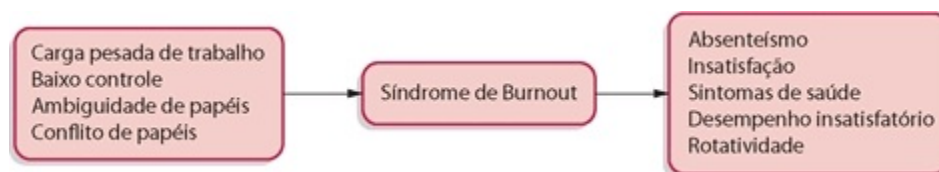
Senso de realização pessoal reduzida

Desempenho insatisfatório

Verificou-se que os sentimentos de *burnout* se correlacionam com muitas variáveis de fatores estressantes e desgaste no trabalho e podem ser considerados um tipo de desgaste. A Síndrome de Burnout tem sido associada a fatores estressantes como ambiguidade de papéis, conflito de papéis (Beehr, Bowling & Bennett, 2010) e falta de controle (Fernet, Guay & Senecal, 2004) e também tem sido associada ao absenteísmo, à rotatividade, ao desempenho insatisfatório (Swider & Zimmerman, 2010) e a sintomas físicos (Beehr et al., 2010). A Síndrome de Burnout também chegou a ser correlacionada com um maior risco de doença cardiovascular (Melamed, Shirom, Toker, Berliner & Shapira, 2006). A [Figura 11.8](#) mostra alguns dos fatores estressantes e desgastes no trabalho que se correlacionam com a síndrome em questão. Esses fatores estressantes foram apontados como suas possíveis causas.

Figura 11.8 Fatores estressantes e desgastes no trabalho associados à Síndrome de Burnout

Fonte: CORDES, C. L.; DOUGHERTY, T. W. "A Review and an Integration of Research on Job Burnout, 1993, *Academy of Management Review*, 18, 621-656, 1993.



Com vimos em muitas outras áreas da psicologia organizacional, as pesquisas no escopo da Síndrome de Burnout foram dominadas por métodos de levantamento envolvendo relatos e avaliações dos próprios funcionários. Com base nesses estudos, conhecemos muitas variáveis correlacionadas com a Síndrome de Burnout, mas não sabemos ao certo quais são suas causas e nem como as organizações podem impedi-la. Mesmo assim, as pesquisas sugerem duas maneiras de reduzir a Síndrome de Burnout. Para começar, ela pode ser amenizada com um descanso ou uma trégua do trabalho, distanciando-se psicologicamente dele ou esquecendo-se do serviço quando o funcionário estiver fora da organização (Fritz, Yankelevich, Zarubin & Barger, 2010) ou tirando férias (Fritz & Sonnentag, 2006). Infelizmente, os efeitos das férias provavelmente serão efêmeros, com os níveis de *burnout* sendo recuperados depois de algumas semanas de volta ao trabalho. Em segundo lugar, sugere-se que as organizações encorajem os gestores a proporcionar apoio emocional aos funcionários, dando *feedback* positivo e se envolvendo em discussões sobre os aspectos positivos do trabalho como um meio de reduzir a Síndrome de Burnout (Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman & Moyle, 2006).

Resumo

O trabalho pode ser um lugar perigoso, não apenas para trabalhadores braçais que devem usar equipamentos perigosos e substâncias tóxicas, mas também para trabalhadores de escritório. Muitos perigos têm consequências imediatas, como uma lesão causada por um acidente. Muitas vezes, no entanto, os efeitos das condições de trabalho levam anos para se manifestar, como um câncer resultante de anos

de exposição a uma substância química carcinogênica.

Os acidentes constituem uma importante causa de morte de pessoas na idade ativa. Suas causas envolvem tanto fatores do funcionário quanto da organização. Programas direcionados à eliminação dos perigos físicos no ambiente de trabalho e ao encorajamento do comportamento seguro por meio do desenvolvimento de um clima de segurança parecem ser as medidas mais eficazes para a redução de acidentes.

As condições físicas do trabalho tendem a provocar efeitos principalmente físicos. A exposição a doenças contagiosas pode causar enfermidades, a exposição a ruído excessivo pode causar perda de audição, ações repetitivas e levantar peso podem causar lesões musculoesqueléticas e a exposição a substâncias tóxicas pode causar problemas de saúde. As condições não físicas podem ter efeitos tanto físicos quanto psicológicos. Os horários de trabalho, por exemplo, foram associados à satisfação no emprego e a sintomas físicos.

Pesquisas demonstraram que o estresse ocupacional pode ser um fator determinante do desgaste psicológico. Apesar de grande parte das evidências ser circunstancial, estudos têm corroborado a ideia de que as demandas e o controle no trabalho têm importantes implicações para a saúde física. Alguns dos efeitos dos fatores estressantes no trabalho, contudo, podem ser indiretos. Por exemplo, pesquisas têm associado as condições de trabalho a comportamentos relacionados à saúde, como tabagismo e consumo de álcool.

O conflito trabalho-família diz respeito a demandas incompatíveis entre o ambiente de trabalho e o lar, podendo ser considerado uma forma de fator estressante relacionada tanto a desgastes físicos quanto psicológicos. Tanto homens quanto mulheres vivenciam o conflito trabalho-família. As organizações utilizam uma série de práticas para reduzir esse conflito, inclusive horários flexíveis e creche no local de trabalho.

A Síndrome de Burnout é um estado psicológico envolvendo fadiga e falta de motivação para o trabalho. Pesquisas sobre essa síndrome revelaram que o *burnout* se correlaciona com muitos fatores estressantes e desgastes no trabalho e também pode ser considerado um desgaste psicológico.

Estudo de caso

Este caso discute como a dra. Stacey Moran trabalha com organizações para melhorar suas práticas de segurança tanto para clientes quanto para funcionários. A dra. Moran concluiu seu doutorado em psicologia organizacional em 1991, na Pennsylvania State University, e atua no Departamento de Remuneração dos Funcionários e Contenção de Custos da seguradora St. Paul Travelers Insurance Company. Seu papel é ajudar as organizações a aplicar os princípios da psicologia a questões envolvendo saúde e segurança no trabalho. A St. Paul Travelers, a seguradora mais antiga dos Estados Unidos, se interessa muito em ajudar seus clientes a reduzir o número e a gravidade de acidentes e lesões. A dra. Moran os ajuda a atingir esse objetivo prestando serviços de consultoria a segurados e representantes da empresa, implementando programas de treinamento sobre segurança e conduzindo levantamentos sobre acidentes e práticas de segurança. Para isso, ela lida com todas as áreas da psicologia da saúde ocupacional, inclusive acidentes, Síndrome de Burnout, estresse e violência.

Um de seus projetos foi um levantamento com organizações do setor de aventura ao ar livre na América do Norte, um setor de serviços de rápido crescimento que proporciona recreação ao ar livre com atividades como *camping*, escalada e *rafting*. Muitas organizações pertencem ao setor sem fins lucrativos, como os Escoteiros e as Bandeirantes. O setor se preocupa muito com a segurança, já que muitas das atividades podem ser perigosas.

A meta deste projeto foi coletar informações de uma grande amostra de organizações sobre suas preocupações e práticas de segurança, o que proporcionaria uma ideia da situação do setor e, com isso, um melhor direcionamento das iniciativas para melhorar a segurança. A dra. Moran trabalhou em colaboração com a Outward Bound, USA, um segurado

da St. Paul Travelers e o maior e mais antigo programa de aventura ao ar livre do mundo. Ela ajudou a conceber um levantamento que foi enviado a 1.265 organizações da América do Norte e 294 levantamentos viáveis voltaram preenchidos (quase 25%). Ela analisou os resultados e elaborou um relatório para o setor.

Os resultados demonstraram que os membros do setor de aventura se preocupam com a segurança, mas que as áreas de interesse não correspondem necessariamente às áreas às quais suas iniciativas de segurança são direcionadas. Por exemplo, as duas principais questões identificadas foram segurança ao volante e treinamento de avaliação para os instrutores. No entanto, a maioria dos respondentes relatou que suas organizações deixavam de proporcionar treinamento nessas áreas. As principais conclusões foram que melhorias são necessárias nas três áreas a seguir: treinamento; avaliação de riscos e monitoramento de padrões de acidentes; e desenvolvimento de culturas de segurança para as quais a prevenção de acidentes constitui um dos principais objetivos. É interessante notar que foi verificada uma alta correlação entre acidentes dos clientes e dos funcionários – as organizações que apresentaram uma alta incidência de um tipo de acidente também tiveram uma alta incidência do outro. Dessa forma, seria de se esperar que as práticas de redução de acidentes para um grupo também reduziram os acidentes para o outro.

O relatório da dra. Moran foi amplamente distribuído no setor para informar as organizações sobre as medidas que devem ser tomadas para reforçar a segurança. Este projeto ilustra como uma mudança positiva pode ser promovida nas organizações, proporcionando informações específicas sobre providências eficazes que podem ser tomadas para resolver um importante problema.

Questões para discussão

1. Por que uma seguradora se interessaria pela segurança de seus segurados?
2. O que mais uma organização poderia fazer para melhorar a segurança ao volante, além de oferecer treinamento?
3. Como uma organização poderia reforçar seu clima de segurança?
4. Alguns gestores argumentariam que a segurança do funcionário não é do interesse da organização e que eles deveriam se responsabilizar pela própria segurança. Contra-argumente explicando por que a segurança é de interesse da administração.

Na prática

Segurança no ambiente de trabalho

Escolha um ambiente de trabalho ao qual você pode ter acesso na qualidade de um cliente, funcionário ou visitante. Pode ser a sua universidade. Procure exemplos de utilização de procedimentos de segurança, que podem incluir mensagens de segurança (como lembretes para utilizar protetores), o uso de equipamentos de segurança (como óculos de proteção), a disponibilidade desses objetos ou outros indicativos de práticas seguras. Anote o que descobriu e discuta suas constatações em sala de aula ou compare-as com as dos outros alunos.

Estresse no ambiente de trabalho

Realize uma replicação em pequena escala do estudo de Keenan e Newton (1985). Peça que cinco pessoas (conhecidos, parentes ou amigos) relatem um evento estressante que lhes ocorreu nos últimos 30 dias. Peça que eles descrevam as causas do evento, o que aconteceu e como eles reagiram. Depois, analise os relatos para identificar a natureza dos eventos. Mais especificamente, verifique quantos ocorreram no trabalho em comparação com quantos ocorreram fora do trabalho. Veja se os eventos envolveram o conflito trabalho-família. Dos eventos ocorridos no ambiente de trabalho, verifique se eles correspondem aos fatores estressantes que discutimos, como ambiguidade de papéis, conflito de papéis, carga de trabalho, falta de controle ou fatores estressantes sociais. Qual foi a reação típica a um evento estressante?

Parte V

O contexto social do trabalho

Grupos e equipes de trabalho

[Introdução](#)

[12.1 Grupos de trabalho versus equipes de trabalho](#)

[12.2 Conceitos importantes sobre grupos e equipes](#)

[12.3 Desempenho do grupo e da equipe](#)

[12.4 Diversidade do grupo](#)

[12.5 Intervenções com grupos de trabalho nas organizações](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Definir grupos e equipes de trabalho, salientando a distinção entre eles;
- ▶ Explicar quatro importantes conceitos de grupos e dois conceitos de equipes;
- ▶ Resumir o que se sabe sobre desempenho do grupo;
- ▶ Discorrer sobre as vantagens e desvantagens da diversidade no grupo;
- ▶ Discutir os procedimentos que podem ser utilizados para melhorar o desempenho do trabalho em grupo e em equipe.

Introdução

No dia 3 de julho de 1988, o cruzador *Vincennes* da Marinha dos Estados Unidos derrubou um avião comercial iraniano, matando todas as 290 pessoas a bordo. A responsabilidade por acionar o míssil fatal foi compartilhada por vários membros da Equipe de Defesa Antiaérea, que deveria ser capaz de identificar corretamente aeronaves hostis e abrir fogo somente em caso de ameaça. Claramente algo deu errado, e grande parte da culpa pode ser atribuída a problemas no trabalho em equipe. Alguém identificou equivocadamente o avião comercial como sendo hostil e, no decorrer dos poucos minutos estressantes que se seguiram, ninguém corrigiu o erro. A Marinha americana dedicou tempo e esforço consideráveis desde a tragédia, tentando encontrar a melhor maneira de prevenir erros similares no futuro e, nas mais de duas décadas desde o incidente do *Vincennes*, o erro não se repetiu. Os psicólogos organizacionais se envolvem profundamente nesse tipo de trabalho, realizando pesquisas para melhorar o trabalho em equipe (veja o quadro “Psicologia organizacional na prática” deste capítulo).

A Marinha americana não é a única organização na qual as pessoas trabalham em equipes. Estas podem ser encontradas em fábricas, hospitais, escolas e lojas. Qualquer trabalho que requeira ações coordenadas de mais de uma pessoa pode envolver equipes. No entanto, nem todos os grupos de pessoas nas organizações trabalham conjuntamente. Em muitos ambientes de trabalho, vemos grupos de pessoas que trabalham de forma relativamente independente, apesar de interagir umas com as outras. Professores, vendedores de lojas e guardas de segurança muitas vezes realizam a maior parte do trabalho sem a ajuda dos colegas, apesar de entrarem em contato com muitas outras que realizam um trabalho similar em suas organizações. Até os funcionários mais independentes são afetados pelo comportamento das pessoas com quem interagem no trabalho.

Neste capítulo, passamos a nossa atenção do funcionário individual a grupos de funcionários e veremos como o comportamento dos indivíduos é afetado pelo comportamento de outras pessoas no ambiente de trabalho. Não é possível entender plenamente o comportamento dos indivíduos sem levar em consideração a influência dos outros, porque as pessoas raramente trabalham totalmente sozinhas, sem serem afetadas pelos outros.

Iniciaremos esta discussão distinguindo grupos de trabalho de equipes de trabalho. Discutiremos quatro importantes conceitos de grupos e dois conceitos de equipes:

- ▶ Papéis;
- ▶ Normas;
- ▶ Coesão do grupo;
- ▶ Perda de processo;
- ▶ Comprometimento com a equipe;
- ▶ Modelo mental da equipe.

Em seguida, abordaremos os efeitos dos grupos no desempenho no trabalho, incluindo técnicas para melhorar esse desempenho do grupo e da equipe.

12.1 Grupos de trabalho *versus* equipes de trabalho

Um grupo de trabalho é uma coletânea de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e têm em comum algumas metas inter-relacionadas. Essas duas características – interação e inter-relação – distinguem um grupo de uma mera coletânea de pessoas. Um departamento de uma universidade constitui um grupo de trabalho. Os membros do corpo docente interagem uns com outros de tempos em tempos e têm metas inter-relacionadas envolvendo a educação dos estudantes. Cada membro do corpo docente leciona disciplinas que, juntas, constituem os requisitos de um determinado curso. Por outro lado, os estudantes da universidade não constituem um grupo porque nem todos interagem uns com os outros, apesar de subconjuntos deles poderem interagir; e nem todos compartilham metas inter-relacionadas. Ao invés disso, cada estudante tem uma meta individual não relacionada com as metas dos outros estudantes.

Uma equipe de trabalho é um tipo de grupo de trabalho, mas uma equipe possui três propriedades específicas (M. A. West, Borrill & Unsworth, 1998):

- ▶ As ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas;
- ▶ Cada membro deve ter um papel particular, especificado;
- ▶ Deve haver metas e objetivos em comum.

Por exemplo, cada pessoa de uma equipe cirúrgica tem um papel específico. Um cirurgião faz a incisão e os pontos, um instrumentador entrega os instrumentos ao cirurgião e um anestesista mantém o paciente inconsciente e monitora os sinais vitais. As ações dessas pessoas são coordenadas. A incisão não pode ser feita se o paciente não estiver sedado. O cirurgião não pode fazer os pontos se o instrumentador não lhe entregar as ferramentas ou materiais necessários. Há uma meta em comum: concluir com sucesso a cirurgia sem perder o paciente.

A distinção entre um grupo e uma equipe é importante. Todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar seu trabalho sem as outras. Já uma equipe é um grupo de pessoas que não pode realizar seu trabalho, pelo menos não com eficácia, sem os outros membros que a compõem. No decorrer do restante deste capítulo, todos os princípios referentes a grupos se aplicarão às equipes, mas os conceitos relativos às equipes não se aplicarão necessariamente aos grupos.

12.1.2 Equipes virtuais

Como vimos no Capítulo 10, a tecnologia (trabalho cooperativo auxiliado por computador) possibilitou às pessoas trabalharem em equipes, sem contato presencial. Essas **equipes virtuais** se comunicam por e-mail, mensagens instantâneas, telefone, *webcams* e outras tecnologias. A virtualidade, contudo, não é um fenômeno do tipo “tudo ou nada”. As equipes variam na utilização de ferramentas virtuais como e-mail e telefone (Kirkman & Mathieu, 2005), com algumas possuindo membros geograficamente distantes, o que impossibilita a interação presencial, ao passo que outras trabalham no mesmo local, mas escolhem se comunicar virtualmente, pelo menos durante parte do tempo.

As comparações de grupos presenciais com virtuais sugere que os primeiros muitas vezes trabalham com mais eficácia. Uma metanálise de 52 estudos que compararam grupos presenciais com virtuais demonstrou que os grupos virtuais apresentam um pior desempenho de tarefas, levam mais tempo para concluí-las e seus membros apresentam menos satisfação (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer & LaGanke, 2002). Parte dos resultados pode se dever à utilização de ferramentas virtuais, principalmente baseadas em texto, nesses estudos. A utilização de mídias mais completas – por exemplo, a utilização de vídeo com voz – resulta num desempenho melhor do que a utilização exclusivamente de texto (Martins, Gilson & Maynard, 2004). Além disso, o tipo de tarefa realizada em grupo também pode afetar o desempenho. Como veremos mais adiante no capítulo, o *brainstorming* virtual pode ser superior à versão presencial.

12.2 Conceitos importantes sobre grupos e equipes

Há quatro importantes conceitos relativos aos grupos e dois relativos às equipes que fundamentam grande parte do comportamento em grupos e equipes. Os três primeiros conceitos (papéis, normas e coesão do grupo) descrevem importantes aspectos dos grupos e equipes que nos ajudam a entender como eles funcionam. O quarto conceito (perda no processo) diz respeito aos tipos de coisas que acontecem nos grupos e equipes de trabalho que impedem as pessoas de se dedicarem ao máximo no desempenho no trabalho. O comprometimento com a equipe e o modelo mental da equipe são características importantes para equipes, mas não para grupos.

12.2.1 Papéis

O conceito de papel implica que nem todas as pessoas em um grupo ou equipe têm a mesma função ou propósito. Ao invés disso, diferentes indivíduos têm diferentes trabalhos e responsabilidades no grupo ou equipe. Em uma equipe cirúrgica, uma pessoa tem o papel de cirurgião, outra de instrumentador e outra de anestesista. Em uma equipe de trabalho eficaz, cada papel é claramente definido e todos os membros sabem exatamente quais são suas tarefas.

Os papéis formais são especificados pela organização e fazem parte da descrição de cargo formal. Em uma equipe cirúrgica, o cargo de cada membro – cirurgião, instrumentador ou anestesista – determina formalmente seu papel. Os papéis podem ser definidos por algum tipo de documentação organizacional, como descrições de cargo por escrito e análise de cargos. Os papéis informais surgem da interação do grupo e não de regras e especificações formais das organizações. Os grupos podem inventar papéis que não existem formalmente ou os papéis informais podem suplantam os formais.

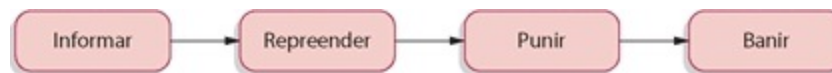
Um exemplo de um papel informal em um grupo de trabalho é o da pessoa encarregada dos cartões comemorativos. É comum para os funcionários, em um grupo de trabalho, enviarem cartões uns aos outros em ocasiões especiais, como casamentos ou aniversários. Um membro do grupo pode assumir o papel de comprar e enviar os cartões nas datas apropriadas. Um exemplo do papel informal suplantando o formal ocorre quando uma pessoa tem o cargo formal de supervisor, mas outra pessoa se encarrega, informalmente, da liderança do grupo. Isso pode ocorrer em equipes de combate, nas quais os membros consideram o sargento, de cargo inferior porém experiente, e não o tenente, de cargo superior porém inexperiente, como o líder.

Os grupos variam consideravelmente na extensão na qual os papéis são especializados entre os membros. Em uma equipe cirúrgica, por exemplo, o treinamento e as credenciais apresentam pouca sobreposição entre um papel e outro – entre os papéis de cirurgião, instrumentador e anestesista. Em outros grupos ou equipes, os membros podem trocar de papéis ou alternar as responsabilidades com o tempo. Em uma universidade, é comum para os membros do corpo docente se revezarem na chefia do departamento acadêmico.

12.2.2 Normas

As normas são regras tácitas de comportamento aceitas pelos membros de um grupo de trabalho. Essas regras podem incluir tudo, desde estilo de vestuário e jeito de falar ao empenho dedicado pelos membros do grupo. As normas podem exercer poderosas influências no comportamento individual porque muitos grupos se encarregarão vigorosamente de garantir sua execução. Como ilustra a [Figura 12.1](#), a transgressão das normas levará a uma pressão cada vez mais intensa sobre o transgressor, inicialmente informando o transgressor da norma, depois o repreendendo pela violação e punindo-o verbal ou fisicamente (violência); quando essas medidas são ineficazes, o membro será banido do grupo (C. L. Jackson & LePine, 2003). Um bom exemplo de normas pode ser encontrado no estudo clássico conduzido por Coch e French (1948), em uma fábrica de pijamas com um sistema de pagamento pela produção. Nessa fábrica, os funcionários costuravam pijamas e tinham a liberdade de trabalhar no próprio ritmo. Os grupos, no entanto, adotavam normas de produção especificando o quanto os membros deveriam produzir. Coch e French documentaram a produção de uma costureira que começou a exceder a norma de produção de 50 unidades por hora, estabelecida por seu grupo de trabalho. Quando os membros do grupo a pressionaram, ela restringiu sua produção a cerca de 45 unidades por hora. Pouco tempo depois, o grupo foi desfeito e, em questão de dias, a produção da costureira mais do que dobrou.

[Figura 12.1](#) Os transgressores da norma são informados, repreendidos, punidos e depois banidos do grupo



As normas do grupo de trabalho podem ter um impacto maior sobre o comportamento dos membros que os superiores ou práticas organizacionais. No estudo de Coch e French (1948), a produção foi restrita, apesar da implementação de um sistema de pagamento pela produção. Para não violar as normas do grupo, os funcionários sacrificavam sua chance de ganhar mais dinheiro. As normas claramente se provaram bastante úteis como um meio de melhorar a produtividade se puderem ser apropriadamente direcionadas. Pode ser difícil para a administração de uma organização alterar as normas do grupo, o que implicaria estruturar as mudanças de forma a beneficiar o grupo que as adotar. Por exemplo, sistemas de incentivo em grupo podem ser um meio eficaz de induzir os grupos a adotar normas de alta produtividade. Com um sistema como esse, todos os membros são recompensados (por exemplo, com um bônus em dinheiro) se o grupo atingir um nível especificado de desempenho. Como Coch e French demonstraram, contudo, os sistemas de incentivo nem sempre motivarão os grupos a apresentarem um bom desempenho.

12.2.3 Coesão do grupo

A **coesão do grupo** é a soma das forças que atraem os membros do grupo e os mantêm unidos. Para que um grupo seja altamente coeso, a maioria dos membros, se não todos, deve ter uma forte motivação para se manter unida. Um alto nível de coesão do grupo tem importantes implicações para o comportamento em conjunto. As normas tendem a ser vigorosamente fiscalizadas em grupos altamente coesos, já que a violação de uma norma, particularmente uma importante, pode ameaçar a existência do grupo. Se a continuidade for de importância vital para os membros do grupo, a observância das normas será uma questão decisiva. No ambiente de trabalho, as pessoas muitas vezes dependem de seus empregos para a sobrevivência econômica, e o grupo de trabalho pode ser tão importante quanto a família, de forma que ameaças ao bem-estar do grupo são levadas a sério.

Grupos coesos fiscalizam vigorosamente o cumprimento de suas normas, e os grupos de trabalho podem adotar normas para a alta ou baixa produtividade. Por essa razão, as correlações encontradas entre a coesão e o desempenho no trabalho foram de certa forma erráticas. No entanto, uma metanálise (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003) sugere que a coesão tem mais chances de resultar em alto desempenho do que em baixo desempenho. Por exemplo, Man e Lam (2003) estudaram equipes de trabalho em um banco internacional com escritórios em Hong Kong e nos Estados Unidos. Os membros da equipe preencheram questionários sobre a coesão e os superiores avaliaram o desempenho da equipe. Os resultados mostraram que equipes coesas apresentaram um desempenho superior de acordo com a avaliação dos superiores.

12.2.4 Conflito na equipe

Quando as pessoas trabalham em equipes, elas devem coordenar suas ações para atingir as metas em comum. Decisões devem ser tomadas sobre quais procedimentos seguir, como alocar os recursos e como distribuir as tarefas entre os membros da equipe. É improvável que todos os membros concordem entre si o tempo todo, o que pode levar a conflitos em relação a questões consideradas importantes pelos membros da equipe. O modo como as equipes lidam com esses conflitos pode determinar seu nível de eficácia. Os conflitos podem ser classificados em cooperativos ou competitivos (Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). Um conflito cooperativo é aquele no

qual os indivíduos expressam abertamente suas visões divergentes, respeitam as opiniões uns dos outros e se concentram em encontrar uma solução aceitável para os membros da equipe. Já um conflito competitivo é aquele no qual os membros da equipe promovem o próprio ponto de vista, demonstram pouca consideração pelas opiniões alheias e tentam forçar a adoção da própria posição. Verificou-se que o conflito cooperativo em equipes se correlaciona positivamente com o desempenho da equipe e que o conflito competitivo apresenta uma correlação negativa (Hempel et al., 2009; Somech, Desivilya & Lidogoster, 2009). Dessa forma, é importante para os membros de equipes adotarem um estilo cooperativo para promover a eficácia de todos.

12.2.5 Perda de processo

Grande parte do tempo e empenho dos membros de um grupo de trabalho é dedicada a atingir objetivos organizacionais por meio do desempenho dos indivíduos. No entanto, muito esforço se volta a outras funções do grupo que têm pouca relação direta com o desempenho no trabalho, inclusive tempo gasto em funções de manutenção do grupo, como fiscalização do cumprimento das normas e resolução de conflitos entre os membros. Essas funções também podem envolver atividades sociais, como refeições ou conversas informais, que reforçam a coesão do grupo e podem ser importantes para o seu funcionamento eficiente. O tempo e o esforço dedicados a atividades não diretamente relacionadas à produção ou realização da tarefa são conhecidos como perda de processo.

Os grupos podem variar enormemente no que se refere ao tempo dedicado a atividades de manutenção. Alguns grupos têm problemas com transgressores de normas e conflitos interpessoais que podem consumir muito tempo e energia. Outros grupos trabalham sem percalços, com pouco atrito e poucas distrações internas. Na seção a seguir, sobre o desempenho de grupos, veremos que eles nem sempre apresentam um desempenho tão bom quanto seria de se esperar. A perda de processo tem muita relação com a ineficiência que algumas vezes ocorre em grupos. Mesmo assim, um determinado grau de perda de processo é necessário e pode levar a um melhor desempenho futuro do conjunto.

12.2.6 Comprometimento com a equipe

O conceito do comprometimento organizacional foi estendido a várias entidades diferentes, inclusive a equipe. O comprometimento com a equipe é a intensidade do envolvimento de um indivíduo com a equipe e consiste na aceitação das metas de seus integrantes, na disposição de se empenhar pelos demais e no desejo de permanecer na equipe (J. W. Bishop & Scott, 2000). Dessa forma, seria possível esperar que um alto grau de comprometimento com a equipe se associasse a um alto desempenho, à baixa rotatividade e ao alto nível de satisfação com a equipe, e pelo menos duas dessas expectativas foram corroboradas por pesquisas. J. W. Bishop, Scott e Burroughs (2000) descobriram, em uma fábrica de manufatura de peças de automóvel, que o desempenho da equipe é positivamente associado ao comprometimento com a mesma. J. W. Bishop e Scott (2000) estudaram operadores de máquina de costura e descobriram que o comprometimento com a equipe se correlacionou com a satisfação dos colegas e supervisores, bem como com o comprometimento organizacional. Van Der Vegt, Emans e Van De Vliet (2000), em um estudo conduzido na Holanda, relataram correlações positivas significativas do comprometimento com a equipe, com a satisfação no trabalho geral e satisfação com a equipe (veja o quadro “Pesquisa internacional”).

A interdependência das tarefas, isto é, a extensão na qual as tarefas das pessoas requerem que elas compartilhem recursos ou trabalho, constitui um importante elemento na distinção de grupos e equipes. Os grupos consistem em pessoas que podem ou não ser muito interdependentes, mas meramente trabalhar em proximidade uma com a outra, ao passo que as equipes são interdependentes. Em um estudo conduzido na Holanda, Van Der Vegt, Emans e Van De Vliert (2000) investigaram a extensão na qual a interdependência se associa ao comprometimento com a equipe e a satisfação dos membros da equipe com o trabalho. Eles argumentaram que a interdependência das tarefas pode aumentar a satisfação no trabalho, a satisfação com a equipe e o comprometimento com seus demais integrantes, já que as demandas para o trabalho em estreito contato levam à camaradagem e bons relacionamentos interpessoais que a maioria das pessoas considera agradável.

Os participantes foram 148 funcionários de uma empresa de consultoria técnica organizados em 22 equipes de trabalho. Questionários foram enviados aos funcionários pelos superiores, encorajando a participação. Escalas foram incluídas para mensurar a interdependência das tarefas, a satisfação no trabalho, a satisfação com a equipe e o comprometimento com ela. Diferentes tarefas foram atribuídas a diferentes equipes, com algumas exigindo mais interdependência que as outras.

Os resultados demonstraram que a interdependência das tarefas foi significativa e positivamente correlacionada com a satisfação no trabalho (0,18), a satisfação com a equipe (0,29) e o comprometimento com ela (0,45), de forma que, quanto maior a interdependência, maior foi a satisfação e o comprometimento dos membros da equipe. Além disso, o comprometimento com a equipe foi estreitamente correlacionado com a satisfação no trabalho (0,59) e a satisfação com a equipe (0,69).

Esses resultados corroboram os argumentos de Van Der Vegt et al., de que a interdependência leva à satisfação no trabalho, à satisfação com as tarefas e ao comprometimento com a equipe. Naturalmente, por se tratar de um estudo do tipo seccional cruzado baseado em questionários, não podemos afirmar com segurança que a interdependência de fato foi a causa, mas é possível afirmar que a interdependência parece exercer um importante papel no modo como as pessoas se sentem em relação a seus trabalhos e suas equipes.

Fonte: VAN DER VEGT, G. S.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Team Members Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity. Journal of Management, 26, 633-655, 2000.

O comprometimento com a equipe é bastante similar à coesão do grupo, mas se trata de um constructo mais amplo. Apesar de a coesão ser apenas a atração dos indivíduos ao grupo, o comprometimento também envolve aceitação das metas da equipe e disposição de se empenhar por ela. Naturalmente, todos esses elementos são altamente correlacionados, de forma que, na prática, equipes coesas serão equipes comprometidas.

12.2.7 Modelo mental da equipe

Quando as pessoas trabalham em equipes, elas devem ter uma concepção em comum do que precisam realizar juntas. O **modelo mental da equipe** se refere ao entendimento compartilhado entre os seus membros em relação à tarefa, à própria equipe, aos

equipamentos e à situação de todos (Mohammed & Dumville, 2001). Smith-Jentsch, Mathieu e Kraiger (2005) explicaram que os modelos mentais são complexos e podem ser divididos em dois tipos, um referente ao trabalho voltado à tarefa e o outro, ao trabalho em equipe. O modelo do trabalho voltado à tarefa diz respeito à natureza do trabalho que deve ser realizado. Em uma equipe cirúrgica, todos os membros precisam ter um entendimento em comum da cirurgia que realizam em conjunto e seus papéis específicos. Isso não significa que os modelos mentais precisam ser idênticos, mas apenas compatíveis (Cannon-Bowers & Salas, 2001). O instrumentador pode não ter a mesma compreensão da doença do paciente que o cirurgião, mas ambos têm um entendimento compartilhado do que precisam realizar e o que cada um deve fazer. Quando o cirurgião pede um instrumento, o instrumentador sabe o que fazer porque os dois têm esse entendimento em comum. Já o modelo do trabalho em equipe é a concepção compartilhada da equipe e de como seus membros devem trabalhar juntos. Um modelo mental compartilhado do trabalho em equipe facilita o desempenho de seus participantes porque os membros sabem como coordenar as ações uns com os outros.

Para que uma equipe seja eficaz, deve haver um modelo mental suficientemente compartilhado. Equipes nas quais o modelo mental é inadequado não conseguirão coordenar seus esforços, serão ineficientes e provavelmente cometerão erros. Conflitos também podem surgir em virtude de mal-entendidos ou porque os membros da equipe se frustram uns com os outros, já que cada um espera que o outro realize tarefas que acabam não sendo realizadas. Pesquisas demonstraram que a qualidade do modelo mental da equipe se correlaciona com o desempenho dela, sendo que tanto a precisão quanto a semelhança dos modelos mentais entre seus membros levam a um melhor desempenho (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; Edwards, Day, Arthur & Bell, 2006).

12.3 Desempenho do grupo e da equipe

Costuma-se acreditar que o desempenho de um grupo é superior ao desempenho individual para muitas tarefas. Essa crença se baseia na noção de que algum fator que possibilita que um grupo seja melhor que a soma de seus membros surge na interação entre as pessoas. Em outras palavras, as pessoas inspiram umas às outras para ser melhor do que seriam sozinhas. É verdade que, para algumas tarefas, as ações coordenadas de duas ou mais pessoas são necessárias porque um indivíduo sozinho não poderia realizá-las. Por exemplo, várias pessoas são necessárias para construir uma casa. Algumas tarefas podem requerer mais de duas mãos e outras podem requerer levantar objetos que uma pessoa não poderia levantar sozinha. Para muitas tarefas, contudo, os grupos não são necessariamente melhores que os indivíduos. Parte da razão para isso reside na perda de processo – os membros do grupo se distraem e impedem uns aos outros de se concentrar unicamente na tarefa em questão. Discutiremos razões adicionais ao compararmos o desempenho de indivíduos com o de grupos.

12.3.1 Desempenho na presença dos outros

Uma das primeiras constatações das pesquisas voltadas à investigação dos grupos na área da psicologia é que o desempenho de tarefas é afetado pela presença dos outros. No fim dos anos 1800, Norman Triplett observou que os ciclistas eram mais rápidos quando competiam com outras pessoas do que quando pedalavam sozinhos (Triplett, 1897). Pesquisas subsequentes com tarefas em laboratório, contudo, nem sempre constatavam que as pessoas apresentavam um desempenho melhor na presença de outras pessoas. O desempenho foi melhor na presença dos outros em alguns estudos, mas pior em outros.

A explicação mais amplamente aceita para esses resultados foi apresentada por Zajonc (1965), que notou que o tipo de tarefas

determinava se o desempenho era melhorado ou inibido pela presença dos outros. Ele sugeriu que a presença dos outros aumenta a ativação fisiológica, que, por sua vez, influencia o desempenho de tarefas. O desempenho é melhorado (efeito da facilitação social) pela ativação induzida pelos outros quando a tarefa é simples ou bem conhecida, como andar de bicicleta. Por outro lado, o desempenho é reduzido (efeito da inibição social) pela ativação induzida pelos outros quando a tarefa é complexa ou nova para a pessoa, como solucionar um complexo problema matemático. Esses resultados sugerem que, para tarefas complexas, as pessoas devem trabalhar isoladamente, o que permite que elas mantenham níveis de ativação relativamente baixos. Para tarefas simples, a ativação produzida pela presença dos outros pode melhorar o desempenho, mas os outros também podem ser uma distração no ambiente de trabalho, levando a um pior desempenho. Os resultados não são garantidos.

12.3.2 Desempenho do grupo *versus* individual em tarefas cumulativas

Quando os pesquisadores comparam o desempenho de tarefas de indivíduos e grupos, eles normalmente se voltam ao estudo de uma **tarefa cumulativa**, isto é, tarefas nas quais a produção é quantificável e a produção total é a soma da individual dos membros do grupo. A produção total de um grupo de vendedores de uma loja seria cumulativa porque as vendas totais representam a soma de todas as vendas dos vendedores individuais. Os efeitos do processo de grupo sobre o desempenho de uma tarefa cumulativa podem ser verificados comparando a produção de um grupo de pessoas que interagem entre si com um número igual de indivíduos que não interagem. Os indivíduos que não interagem entre si são chamados de **grupo nominal**, e sua produção reflete a produção de um determinado número de indivíduos. A produção do grupo que interage entre si, em comparação, reflete o desempenho do mesmo número de pessoas em um grupo.

Pesquisas remontando do século XIX têm demonstrado repetidamente que grupos nominais apresentam um desempenho tão bom quanto, e normalmente melhor, que o dos grupos interagentes (J. H. Davis, 1969). Essa constatação é bem ilustrada pela pesquisa conduzida mais de cem anos atrás por um engenheiro agrícola francês chamado Maximilien Ringelmann. Kravitz e Martin (1986) descreveram a pesquisa de Ringelmann na qual ele comparou o desempenho de tarefas de grupos e de indivíduos. Ringelmann observou que a soma do empenho individual muitas vezes excedia o empenho de um número igual de pessoas trabalhando em um grupo. A [Tabela 12.1](#) resume a comparação do empenho em grupo e individual, mostrando os resultados referentes a vários diferentes tipos de tarefas envolvendo a tração de objetos. A primeira coluna mostra o número de pessoas do grupo. A segunda coluna mostra a produção esperada de um grupo, que pode ser calculada como o número de pessoas do grupo multiplicado pela média do desempenho individual. Em outras palavras, um grupo de duas pessoas deveria produzir duas vezes mais que uma pessoa individual, e um grupo de quatro pessoas deveria produzir quatro vezes mais que uma pessoa individual. A terceira coluna mostra o desempenho real do grupo. Como mostra a tabela, a produção real do grupo interagente é consideravelmente menor que a produção esperada do grupo. A porcentagem da produção do grupo interagente em relação à produção esperada do grupo cai à medida que o tamanho do grupo aumenta (veja a coluna 4). Claramente, algo acontece no grupo interagente para inibir o desempenho.

[Tabela 12.1](#) Intensidade da tração do objeto em função do tamanho do grupo

Fonte: KRAVITZ D. A.; MARTIN, B. Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941, 1986.

Tamanho do grupo	Tração esperada (kg)	Tração real (kg)	Porcentagem do desempenho real sobre o esperado
------------------	----------------------	------------------	---

1	1	1	100
2	2	1.86	93
4	4	3.08	77
8	8	3.92	49

Há pelo menos duas explicações para o efeito do grupo no desempenho da tarefa cumulativa. A primeira é a possibilidade de perda de processo. Os membros do grupo podem interferir no desempenho de tarefas uns dos outros ou podem dedicar tempo e esforço a atividades de manutenção do grupo, distraindo-se da tarefa em questão. Isso pode explicar o desempenho inibido constatado em alguns estudos, mas, no caso da tarefa de tração de objeto, essa explicação não parece provável. A natureza da tarefa exigia que todos os membros do grupo concentrassem seus esforços em puxar a corda ao mesmo tempo quando um sinal era dado. Os membros do grupo não poderiam se dedicar a nenhuma outra atividade no momento.

Uma segunda e mais provável explicação é um fenômeno chamado de **indolência social** – as pessoas não se empenham tanto em grupo quanto se empenhariam trabalhando sozinhas e, quanto maior é o grupo, menor é o empenho exercido por pessoa. Latané, Williams e Harkins (1979) verificaram que se trata de um fenômeno comum tanto em ambientes de laboratório quanto de campo. O efeito da indolência social pode ser reduzido quando os membros do grupo acreditam que sua produção individual está sendo avaliada. Em um estudo de campo, a indolência social foi reduzida quando os funcionários sentiam que sua produtividade individual era visível aos outros (Liden, Wayne, Jaworski & Bennett, 2004). O fenômeno também pode ser restrito a culturas individualistas, como a Austrália, o Canadá, a Inglaterra e os Estados Unidos (veja a discussão sobre os valores culturais no Capítulo 9), nas quais se enfatiza o indivíduo e não a sociedade. Earley (1989) descobriu que *trainees* de administração chineses, vindos de um país coletivista, no qual o grupo e a sociedade são enfatizados, não apresentaram a indolência social.

12.3.3 *Brainstorming*

Costuma-se dizer que os grupos são superiores aos indivíduos na atividade de gerar ideias ou soluções para os problemas (Osborn, 1957). Teoricamente os membros do grupo inspiram uns aos outros para gerar ideias que não teriam sozinhos. O *brainstorming* é uma técnica de grupo que supostamente resulta num desempenho melhor nesse tipo de tarefa. Um grupo recebe instruções para gerar ideias evitando criticar ou julgar uns aos outros e as ideias geradas são analisadas e ajustadas em um momento posterior.

Infelizmente, as pesquisas não conseguiram comprovar que o desempenho de grupos interagentes que realizam o *brainstorming* de fato é superior ao de grupos nominais (McGlynn, McGurk, Emland, Jöhl & Harding, 2004). Ao invés de se inspirarem, os membros do grupo muitas vezes inibem uns aos outros. Parte da dificuldade sem dúvida pode ser atribuída à perda de processo. O grupo pode não passar tanto tempo gerando ideias quanto faria individualmente. Talvez ainda mais importante, os indivíduos podem relutar em expor suas ideias ao grupo devido à timidez ou ansiedade social. Uma pessoa sozinha pode ser mais confiante e segura para gerar ideias. Por fim, ao trabalhar em um grupo presencial, os membros passam a maior parte do tempo ouvindo os outros e não gerando ideias.

Verificou-se que o *brainstorming* eletrônico melhora o desempenho em uma tarefa de geração de ideias com a utilização de

computadores (Dennis & Valacich, 1993). Os indivíduos são solicitados a registrar ideias em um computador ao invés de anotá-las no papel. Constatou-se que essa técnica produzia um desempenho igual ou melhor que o de grupos nominais (a produção combinada de indivíduos que trabalhavam sozinhos) e melhor que de grupos de indivíduos que compartilharam suas ideias. Em um estudo conduzido por Gallupe, Bastianutti e Cooper (1991) sobre o *brainstorming* computadorizado, os participantes sabiam que várias pessoas estavam trabalhando na mesma tarefa ao mesmo tempo e que, à medida que as ideias eram registradas no computador, elas seriam vistas por todos. Os indivíduos não se conheciam, o que pode ter reduzido a ansiedade social que poderia ter inibido o desempenho em um grupo interagente. Em um estudo similar, contudo, Valacich, Dennis e Nunamaker (1992) verificaram que o anonimato não fez diferença alguma no desempenho de indivíduos, realizando o *brainstorming* por meio de computadores. Esse estudo sugere que a ansiedade social não explica o pior desempenho dos grupos interagentes.

Gallupe, Cooper, Gris  e Bastianutti (1994) conduziram um estudo que demonstrou como o *brainstorming* eletrônico produz um desempenho melhor em parte porque as pessoas não precisam esperar a vez para se expressar. Eles podem digitar suas ideias   medida que lhes ocorrerem. Quando os participantes do *brainstorming* eletrônico precisaram esperar a vez para digitar as ideias no computador, o desempenho se mostrou praticamente o mesmo que o dos grupos interagentes. Isso sugere que a perda de processo   responsável pelo pior desempenho dos grupos interagentes em comparação com os grupos de *brainstorming* eletrônico ou nominal.

Paulus (2000) argumentou que a ideia básica de que os membros do grupo inspiram uns aos outros pode ser correta, mas que o processo do grupo acaba constituindo um obstáculo. Ele demonstrou que a exposição às ideias alheias pode ajudar as pessoas a gerar mais ideias e sugeriu um procedimento no qual as pessoas primeiro se reúnem em um grupo para conversar sobre as ideias e depois trabalham separadamente para gerar alternativas. Pesquisas têm demonstrado que a sessão inicial em grupo ajuda a facilitar a sessão solitária subsequente e resulta em um melhor desempenho (Paulus, 2000).

12.3.4 Resolução de problemas em grupo

Até o momento, mostramos que, para as tarefas cumulativas e o *brainstorming*, os grupos nominais apresentam um desempenho melhor que os grupos interagentes. No entanto, isso não quer dizer que os indivíduos sempre superem os grupos em termos de desempenho, já que algumas tarefas podem ser realizadas com mais eficácia quando as pessoas interagem. As tarefas de resolução de problemas envolvem encontrar a solução a uma dada situação, como resolver um quebra-cabeça. Para alguns problemas, pode haver uma única resposta correta, mas, para outros, pode haver uma variedade de soluções razoáveis. O desempenho é avaliado como uma medida do tempo levado para encontrar a resposta correta no primeiro caso ou o tempo para encontrar uma resposta apropriada (ou a qualidade da resposta), no último caso. Estudos sobre a resolução de problemas em grupo muitas vezes comparam os grupos com seus membros individuais, contrastando o tempo que o grupo levou para solucionar o problema com o tempo do melhor membro. Os estudos de resolução de problemas muitas vezes revelaram que os grupos apresentam um desempenho tão bom ou melhor que o melhor membro, sugerindo que, para esse tipo de tarefa, trabalhar em grupo pode ser uma boa opção (Bonner, Baumann & Dalal, 2002).

12.3.5 Tomada de decisões em grupo

Os grupos nas organizações com frequência tomam decisões que variam das relativamente desimportantes (por exemplo, a cor do novo

papel de carta) a decisões que afetam significativamente a vida e o bem-estar de milhares de pessoas (como fechar uma fábrica e demitir todos os trabalhadores). As organizações diferem enormemente na extensão na qual importantes decisões são tomadas por gestores individuais (a abordagem autocrática) ou por grupos (a abordagem democrática). Mesmo nas organizações mais autocráticas, contudo, é comum para os indivíduos tomarem decisões só depois de consultar um grupo ou comitê. O presidente dos Estados Unidos consulta o gabinete antes de tomar importantes decisões e os presidentes de empresas normalmente têm os “círculos íntimos” de colegas, que servem ao mesmo propósito.

Avaliar a qualidade de uma decisão nem sempre é uma tarefa fácil ou objetiva. Muitas vezes a avaliação depende dos valores dos avaliadores e critérios escolhidos para comparação. Se o governo decidir entrar em guerra, a decisão pode ser considerada boa por uma pessoa, porque a guerra foi vencida, e ruim por outra, porque muitas pessoas foram mortas. Por exemplo, muitos americanos apoiaram a decisão do presidente George W. Bush, de utilizar a força militar contra o Iraque, em 2003, para derrubar o governo de Saddam Hussein, enquanto outros acreditavam se tratar de uma decisão ruim que custaria vidas demais. De forma similar, se o presidente de uma empresa decide realizar um *downsizing* e demitir milhares de funcionários, isso pode ser considerado uma boa decisão pelos acionistas, cujo preço das ações pode subir, mas uma péssima decisão pelos funcionários, que podem perder seus empregos. Uma solução para esse dilema é avaliar uma decisão em comparação com o objetivo que ela deveria atingir. A Guerra do Iraque pode ser considerada uma boa decisão por ter atingido o objetivo de derrubar Hussein. Se os critérios levarem em consideração o custo em vidas humanas e dinheiro, a decisão pode ser considerada ruim. Uma demissão em massa pode ser uma boa decisão, se resultar em uma empresa financeiramente mais saudável, mas uma decisão ruim, caso contrário.

Analisaremos duas áreas de decisões em grupo nesta seção. A primeira é a questão de os grupos assumirem mais riscos ou serem mais conservadores em suas decisões que os indivíduos. Como veremos na nossa discussão sobre a polarização do grupo, essa questão não tem uma resposta simples. A segunda questão diz respeito a como os grupos algumas vezes tomam decisões inapropriadas, apesar de a maioria dos membros do grupo saber que a decisão não é boa, um fenômeno conhecido como pensamento de grupo.

12.3.5.1 Polarização do grupo

Se um grupo de pessoas se decidir por uma de várias ações possíveis, a escolha envolverá mais ou menos risco do que a escolha tomada por um indivíduo? Em outras palavras, os grupos correm mais riscos ou são mais conservadores do que os indivíduos em suas decisões? Essa questão foi tema de centenas de estudos comparando decisões em grupo com decisões de indivíduos. A resposta é que as decisões em grupo muitas vezes diferem das decisões de indivíduos, mas o grau de risco ou conservadorismo depende da natureza da decisão.

O estudo típico de decisões arriscadas pede que indivíduos e grupos escolham uma opção dentre uma série de opções com riscos variados. Por exemplo, uma tarefa pode envolver decidir as chances aceitáveis de sobrevivência para uma cirurgia eletiva. A [Tabela 12.2](#) apresenta um dos dilemas de escolha (Kogan & Wallach, 1964) que tem sido utilizado em muitos estudos sobre o risco. Nesses estudos, os participantes primeiro são solicitados a tomar uma decisão individual e depois distribuídos em grupos e solicitados também a tomar uma decisão. Na maioria dos estudos, as decisões em grupo são mais extremas do que a média das decisões individuais. Por exemplo, suponha que cinco participantes escolham as seguintes chances aceitáveis para uma cirurgia: 20, 20, 20, 60 e 80 em 100% de chances de o paciente morrer durante a cirurgia. A média das escolhas é 40. Se estiverem em um grupo, no entanto, as mesmas cinco pessoas tendem a chegar a uma decisão em grupo que se aproxima mais da posição da maioria (20) do que da média dos indivíduos (40).

[Tabela 12.2](#) Uma tarefa de escolha relacionada ao risco utilizada em pesquisas sobre decisões em grupo

Fonte: Kogan, N.; WALLACH, M. A. *Risk Taking: a study in cognition and personality*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, 1964.

O sr. B, um contador de 45 anos, foi recentemente informado pelo seu médico que desenvolveu uma grave doença cardíaca. A doença seria suficientemente grave para forçar o sr. B a mudar muitos de seus hábitos mais arraigados—reduzir sua carga de trabalho, mudar radicalmente sua dieta, abrir mão de suas atividades de lazer favoritas. O médico sugere tentar uma delicada cirurgia que, se bem-sucedida, curaria completamente a doença. Mas o sucesso não poderia ser garantido e, na verdade, a cirurgia poderia ser fatal.

Nos grupos, a posição da maioria normalmente tem mais peso que a posição da minoria e o grupo tende à opinião da maioria. Se a maioria dos membros do grupo fizer uma escolha arriscada, a decisão do grupo provavelmente será mais arriscada que a média de seus membros. Se a maioria fizer uma escolha conservadora, a decisão do grupo provavelmente tenderá para a direção conservadora. Esse desvio da média do grupo é chamado de polarização do grupo (Lamm & Myers, 1978), o que significa que o grupo é mais extremo (aproxima-se mais de um ou outro extremo) do que a média de seus indivíduos.

Várias explicações foram propostas para o fenômeno da polarização do grupo. Uma justificativa possível é que os membros com a posição da minoria provavelmente se ajustarão à maioria, especialmente se a escolha de um membro se distanciar muito das escolhas dos outros. Os indivíduos que perceberem que os outros fizeram a mesma escolha que eles provavelmente serão convencidos de que a própria escolha é a melhor. A maior parte da discussão do grupo será direcionada a convencer a minoria de que eles deveriam adotar o ponto de vista “correto” da maioria. Apesar de a maior parte das pesquisas sobre as alterações das decisões em grupo se voltar a decisões relacionadas ao risco, esse fenômeno provavelmente se aplica a qualquer tipo de situação de escolha. Por exemplo, a alteração da decisão seria esperada ao decidir quanto dinheiro gastar em um item.

12.3.5.2 Pensamento de grupo

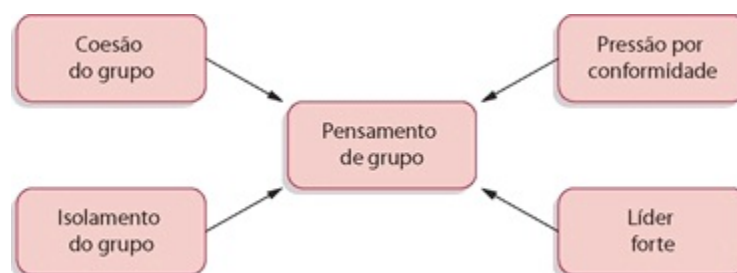
Grupos de tomada de decisões de alto nível hierárquico em empresas e governos normalmente são constituídos de especialistas que deveriam ser capazes de tomar boas decisões. Infelizmente, um fenômeno pode ocorrer em processos de tomada de decisões quando grupos de pessoas se reúnem, levando-os a tomar decisões que qualquer indivíduo razoavelmente inteligente e informado provavelmente jamais tomaria. Janis (1972) conduziu análises aprofundadas de grandes fiascos e desenvolveu uma teoria para explicar o que pode dar errado quando as decisões são tomadas em grupo. O pensamento de grupo é um fenômeno que pode ocorrer quando grupos tomam decisões que os membros individuais sabem que são ruins (Janis, 1972). Janis apontou como exemplos a decisão da Ford Motor Company de produzir o Edsel, um automóvel que gerou perdas de \$300 milhões; a decisão da administração Kennedy de invadir Cuba na Baía dos Porcos, que foi um absoluto fracasso; e a decisão da administração Johnson de intensificar a Guerra do Vietnã, uma guerra que os Estados Unidos jamais venceram.

Moorhead, Ference e Neck (1991) analisaram a decisão de lançar o ônibus espacial *Challenger*, em 1986. Apesar das advertências de que o frio poderia causar graves falhas mecânicas, os oficiais da NASA decidiram lançar o ônibus espacial em um clima congelante, resultando em um trágico acidente que matou toda a tripulação.

De acordo com Janis (1972), o pensamento de grupo tem mais chances de ocorrer em grupos coesos com líderes fortes quando as pressões sociais de manter a conformidade e a harmonia no grupo são consideradas mais importantes que uma boa tomada de decisões. A probabilidade de ocorrência do pensamento de grupo aumenta quando os grupos de tomada de decisões se isolam de ideias e influências externas. Observe a seguinte sequência de eventos: suponha que o líder do grupo apresente uma ideia ruim em uma reunião. Inicialmente, cada membro pode suspeitar que a ideia não é boa, mas reluta em expressar essa opinião. Tal situação é muito parecida com a fábula das “Roupas Novas do Imperador”, ou seja, ninguém quer se arriscar e questionar a decisão do líder. Enquanto cada indivíduo passa os olhos

pela sala de reunião e nota que ninguém diz nada, ele ou ela pode começar a duvidar de sua opinião inicial. Afinal, se todo mundo parece concordar, talvez a ideia não seja tão ruim assim. À medida que o processo de grupo se desenrola, as ressalvas são rapidamente descartadas por meio dessa racionalização e os membros individuais são pressionados a se conformar com o ponto de vista do grupo. Alguns dos fatores que levam ao pensamento de grupo são ilustrados na [Figura 12.2](#).

Figura 12.2 Vários fatores podem levar ao pensamento de grupo. Dos quatro apresentados aqui, a coesão parece desnecessária, de acordo com Aldag e Fuller (1993)



Janis (1972) propôs várias sugestões para evitar o pensamento de grupo, que se incluem em dois principais temas. Em primeiro lugar, os líderes do grupo devem atuar como moderadores imparciais nas reuniões do conjunto ao invés de tentar controlar as alternativas propostas de decisão. Em segundo lugar, os membros do grupo em todos os estágios do processo decisório devem avaliar meticulosamente as alternativas e buscar continuamente informações que possam corroborar ou refutar a decisão. Janis propôs ações específicas que os grupos deveriam tomar para manter uma postura crítica e objetiva. Por exemplo, eles deveriam se dividir periodicamente em subgrupos menores para discutir questões importantes, e os membros dos grupos de tomada de decisões deveriam discutir as questões com os subordinados. Essas ações podem ajudar os grupos a evitar ficarem presos em um ciclo de pensamento conjunto que pode resultar na decisão errada.

Aldag e Fuller (1993) revisaram as pesquisas sobre o pensamento de grupo e observaram a existência de alguns bons testes para verificar as propostas, constatando que apenas parte da teoria é corroborada por esses testes. Por exemplo, a coesão do grupo não parece ser necessária para a ocorrência do pensamento de grupo. Contudo, Janis (1972) ofereceu bons conselhos sobre como evitar más decisões em grupo, encorajando a expressão de uma variedade de pontos de vista, uma vantagem potencial de promover a diversidade entre os membros. Um grupo diversificado tem mais chances de apresentar perspectivas diferentes sobre um problema e sua solução. Discutiremos a diversidade mais adiante neste capítulo.

12.3.6 Inovação em equipe

Hoje em dia, as organizações se veem diante de um mundo competitivo e dinâmico e precisam se adaptar e mudar. Grande parte das adaptações é realizada no nível das equipes de trabalho que implementam inovações no ambiente de trabalho. A inovação é a introdução de novas ideias, procedimentos ou produtos em uma equipe (De Dreu, 2006). A inovação não é o mesmo que criatividade, no sentido de que os membros da equipe não inventam necessariamente as inovações que adotam. A inovação é o processo de implementar mudanças independentemente de serem inventadas ou tomadas de empréstimo.

As equipes inovam por necessidade, tanto devido a fatores internos (restrições organizacionais e carga excessiva de trabalho), quanto a fatores externos (ambiente turbulento) (Anderson, De Dreu, and Nijstad, 2004). Por exemplo, empresas de alta tecnologia que atuam em

áreas de rápido avanço operam em um ambiente turbulento e difícil. A enorme concorrência no mercado requer constante inovação para que as organizações mantenham sua participação de mercado e possam sobreviver. As equipes também inovam devido a restrições organizacionais que requerem inovações para superar obstáculos e cargas pesadas de trabalho que demandam novas maneiras de atuar com mais eficiência.

A orientação à inovação varia de uma equipe para outra. As equipes que reservam algum tempo para discutir ponderadamente como as coisas são feitas e como podem ser feitas melhor são os melhores inovadores (Somech, 2006). Discussões como essas envolvem expressar diferentes opiniões, o que pode levar a conflitos entre os membros do grupo. Um nível moderado de conflito é o ideal para facilitar a inovação nas equipes (De Dreu, 2006), especialmente quando o conflito na equipe é cooperativo (já discutimos, neste capítulo, esse tipo de conflito).

12.3.7 Conhecimento, habilidades, aptidões e outras características da equipe

Uma importante questão para organizações que utilizam equipes para realizar o trabalho é verificar a incidência ou não de CHAOs (conhecimento, habilidades, aptidões e outras características) especiais para as equipes, que determinam se uma pessoa é um bom membro da equipe e, talvez o mais importante, se os níveis dos CHAOs da equipe entre os membros se relacionam ao desempenho dela. Pesquisas demonstram que pelo menos alguns CHAOs que atuam como fatores preditivos para o desempenho no trabalho dos indivíduos também preveem o desempenho de equipes. Por exemplo, quanto maior for a capacidade cognitiva média de uma equipe (calculada pela medida das pontuações de cada membro), provavelmente melhor será o seu desempenho (Stewart, 2006). A identificação de CHAOs adicionais para a equipe, que também se correlacionam com o desempenho do time, poderia ajudar tanto na seleção quanto no treinamento de seus membros.

Como seria possível esperar, foram identificados vários CHAOs de equipes que se relacionam a seu próprio desempenho. Três deles são particularmente importantes:

1. Ser um bom membro da equipe requer conhecimento do trabalho em equipe (Hirschfeld, Jordan, Feild, Giles & Armenakis, 2006). Esse conhecimento diz respeito a como os indivíduos podem trabalhar juntos, com eficácia, em equipes e desenvolver bons relacionamentos de trabalho com os outros.
2. Um membro eficaz da equipe tem boas habilidades sociais (Morgeson, Reider & Campion, 2005). Além de saber como trabalhar em equipe, a pessoa deve ter habilidades de persuasão e de comunicação com os outros.
3. Certas características de personalidade fazem com que uma pessoa seja particularmente apropriada para o trabalho em equipe. Jackson, Colquitt, Wesson e Zapata-Phelan (2006) demonstraram que os indivíduos com valores coletivistas e não individualistas (veja o Capítulo 9) apresentam um desempenho melhor em equipes.

Esses estudos sugerem que os membros mais eficazes de uma equipe sabem como trabalhar juntos e possuem as habilidades necessárias para tanto, bem como uma personalidade adequada para trabalhar em estreito contato com os outros.

12.4 Diversidade do grupo

Mudanças demográficas resultaram em um número cada vez maior de representantes das minorias e mulheres no ambiente de

trabalho, não apenas na América do Norte, mas em grande parte do mundo industrializado (Triandis, 2003). Aliada à adoção mais difundida do trabalho em equipe, a diversidade do grupo se tornou uma importante questão para as organizações (Mohammed & Angell, 2004). A diversidade, ou diferenças entre as pessoas, pode ser dividida em dois tipos: cognitiva e demográfica (Van der Vegt & Janssen, 2003). A diversidade cognitiva diz respeito ao conhecimento, às habilidades e aos valores das pessoas. A diversidade demográfica consiste em atributos mais tangíveis, como idade, sexo e etnia/raça. Uma importante questão diz respeito ao impacto da diversidade nos grupos de trabalho sobre o desempenho e as reações dos membros do grupo.

Jackson, Joshi e Erhardt (2003) analisaram 63 estudos voltados a investigar o impacto da diversidade nos grupos – isto é, o efeito sobre os grupos de ter membros diferentes entre si. Eles observaram que a diversidade pode ter efeitos tanto positivos quanto negativos, mas que os resultados dos diferentes estudos variam. Algumas das razões para isso são que tipos diferentes de diversidade foram investigados em estudos distintos e que a diversidade pode ter efeitos igualmente distintos, dependendo da tarefa. Mannix e Neale (2005), por exemplo, concluíram que a diversidade cognitiva provavelmente ajudará na inovação da equipe, mas não a diversidade demográfica. No entanto, a diversidade demográfica é útil quando há a necessidade de coletar opiniões de uma população diversificada de clientes potenciais em situações de marketing (Jackson & Joshi, 2004).

O contexto organizacional também é importante para a diversidade. Van der Vegt e Janssen (2003) não encontraram nenhuma relação da diversidade cognitiva ou da diversidade demográfica com o desempenho de equipes em uma empresa holandesa. No entanto, os grupos diversificados apresentaram o melhor desempenho quando o trabalho demandava coordenação entre os membros da equipe e apresentaram o pior desempenho quando o trabalho podia ser realizado independentemente. Em outro estudo holandês, um padrão similar foi constatado para a satisfação no trabalho quando as influências combinadas de diversidade e metas do grupo foram investigadas (Schippers, Den Hartog, Koopman & Wienk, 2003). Não foi constatada uma correlação geral entre a diversidade e a satisfação no trabalho. No entanto, os membros das equipes com metas de grupo relataram maior satisfação em equipes diversificadas, ao passo que membros de equipes com metas individuais relataram mais satisfação em equipes não diversificadas. Juntos, esses estudos sugerem que a diversidade pode ter efeitos negativos quando as pessoas não ganham nada em se dar bem com os outros porque seu trabalho é independente ou suas metas não são vinculadas. No entanto, quando há a necessidade de trabalhar bem com os outros, o aspecto negativo da diversidade não apenas desaparece como também pode haver vantagens significativas tanto em termos de desempenho quanto de satisfação.

12.5 Intervenções com grupos de trabalho nas organizações

A maioria das organizações consiste em uma rede de grupos de trabalho inter-relacionados. Para o funcionamento eficaz de uma organização, os indivíduos devem coordenar suas ações no próprio grupo e os grupos devem coordenar suas ações uns com os outros. Nesta seção, analisaremos três técnicas que podem ser utilizadas para melhorar o funcionamento do grupo. A equipe autônoma de trabalho é uma alternativa à organização tradicional de uma fábrica. Peças são montadas em pequenas equipes de funcionários, e não por todos os funcionários da produção. A ideia da equipe autônoma de trabalho foi adaptada também para organizações de serviços. Os círculos de qualidade são grupos de funcionários que se reúnem para dar sugestões à administração sobre como melhorar a produtividade. O desenvolvimento de equipes constitui uma família de procedimentos utilizados para melhorar o funcionamento das equipes.

12.5.1 Equipes autônomas de trabalho

Em uma fábrica tradicional, a montagem de um produto é segmentada em muitas pequenas operações. Para produtos grandes e complexos, como um automóvel, pode haver centenas ou milhares de operações, cada uma realizada por um funcionário individual. Como a montagem de um produto requer as ações coordenadas de um grande número de pessoas, muitos recursos devem ser alocados na supervisão. A equipe autônoma de trabalho é um sistema alternativo no qual todo um produto é montado por uma pequena equipe de funcionários. Uma fábrica será composta de muitas equipes de trabalho, cada uma montando um produto inteiro. Como a montagem envolve a coordenação somente dos membros das equipes, relativamente poucos recursos são necessários para a supervisão. Espera-se que as equipes se autogerenciem, o que requer muito menos supervisores.

Os detalhes da operação de equipes autônomas de trabalho variam de uma organização à outra. Um sistema como esse, descrito por Hackman e Oldham (1980), foi implementado pela Butler Corporation na nova fábrica de máquinas de secagem de grãos. Esta máquina é um equipamento agrícola composto de aproximadamente 3.000 peças. Na Butler, cada máquina secadora é montada por uma equipe autônoma de trabalho e cada equipe é responsável por se autogerenciar e por montar o produto. Dez características distintivas das equipes na Butler são apresentadas na [Tabela 12.3](#). Como é possível verificar, cada membro da equipe aprende cada operação de forma que, depois de aproximadamente 18 meses no trabalho, cada funcionário é capaz de montar uma máquina de secagem inteira. A equipe é responsável pela qualidade do produto acabado, que deve ser testado antes de sair da fábrica. Se um equipamento apresentar defeito depois de começar a ser utilizado em uma fazenda, um membro da equipe pode precisar ir a campo para repará-lo. O papel dos supervisores é diferente na Butler. A organização mantém poucos supervisores e sua principal função é oferecer orientação e treinamento aos membros da equipe. A abordagem é participativa, com frequentes reuniões de *staff* e um comitê consultivo composto de membros de diferentes equipes.

Pesquisas têm demonstrado que as equipes autônomas de trabalho podem beneficiar funcionários e organizações. A satisfação no trabalho algumas vezes é mais elevada com as equipes autônomas do que com abordagens mais tradicionais (Cordery, Mueller & Smith, 1991). Verificou-se que o desempenho no trabalho em organizações de manufatura permanece o mesmo (Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986) ou melhora (Banker, Field, Schroeder & Sinha, 1996). No entanto, a necessidade reduzida de pessoal de supervisão pode resultar em um aumento da eficiência global para essas equipes autônomas de trabalho, mesmo se a produtividade permanecer a mesma (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). Apesar de as equipes autônomas de trabalho poderem ter suas vantagens, elas não são apropriadas para todas as situações. Langfred (2005) descobriu que a participação em uma equipe autônoma implica abrir mão de alguma autonomia individual. Dessa forma, esse tipo de equipe é mais adequada para tarefas cujas realizações requerem um alto nível de interdependência dos membros.

[Tabela 12.3](#) Características distintivas de grupos autônomos de trabalho na Butler Corporation

Fonte: Work Redesign, J. R. Hackman e G. R. Oldham, 1980, Reading, MA: Addison-Wesley.

-
1. Os funcionários se revezavam com frequência nas diferentes tarefas.
 2. Depois de aproximadamente 18 meses, a maioria dos funcionários conhecia todo o processo de produção.
 3. Os grupos projetavam e compravam as próprias ferramentas.
 4. Os membros do grupo realizavam serviços de manutenção em campo.
 5. A inspeção de controle de qualidade era realizada pelos membros do grupo.

6. Havia poucos supervisores.
 7. Os membros do grupo participavam das decisões de contratação e demissão.
 8. Os supervisores atuavam como coaches, proporcionando aconselhamento e treinamento.
 9. Eram realizadas reuniões semanais do grupo e reuniões mensais da fábrica.
 10. Havia grupos consultivos de funcionários para aconselhar a administração.
-

12.5.2 Círculos de qualidade

Um círculo de qualidade é uma intervenção em grupo que proporciona aos funcionários a chance de opinar mais nas questões relevantes ao trabalho. Os círculos de qualidade são grupos de funcionários que se reúnem periodicamente para discutir problemas e propor soluções relevantes a seus trabalhos. Normalmente, os grupos são compostos de pessoas com trabalhos similares em organizações de manufatura e as discussões giram em torno de questões sobre qualidade do produto e eficiência da produção. Como no caso das equipes autônomas de trabalho, tentou-se implementar círculos de qualidade em todos os tipos de organizações.

Teoricamente, os círculos de qualidade beneficiam tanto os empregados quanto as organizações, permitindo que funcionários individuais usufruam de uma maior participação, o que muitos consideram estimulante e agradável. A participação em um círculo de qualidade, que envolve conversar sobre os problemas no trabalho com os colegas, pode constituir uma interrupção providencial do trabalho rotineiro. Para a organização, a implementação dos círculos de qualidade pode levar à melhoria dos procedimentos de produção, porque as pessoas que realizam o trabalho muitas vezes são as que mais conhecem os problemas e como eles podem ser resolvidos.

Não foram realizadas pesquisas suficientes sobre os círculos de qualidade para tirar conclusões seguras a respeito de seus efeitos sobre os funcionários ou organizações (Van Fleet & Griffin, 1989). Os poucos estudos que investigaram os benefícios dos círculos de qualidade geraram resultados de certa forma conflitantes (Bettenhausen, 1991). Marks, Mirvis, Hackett e Grady (1986) conduziram um dos poucos estudos comparando participantes com não participantes na mesma organização. Eles descobriram que os funcionários que participam do programa de círculo de qualidade são mais produtivos e faltam menos ao trabalho que os não participantes. Esses resultados são bastante promissores, mas precisam ser replicados em outras organizações antes de podermos concluir que os círculos de qualidade aumentarão a produtividade e reduzirão o absenteísmo.

O conceito do círculo de qualidade tem sido adaptado para se concentrar na saúde do funcionário ao invés de no desempenho no trabalho. O círculo de saúde alemão, ou *Gesundheitszirkel*, é uma intervenção na qual grupos de funcionários discutem maneiras de melhorar a saúde e o bem-estar. Aust e Ducki (2004) identificaram 11 estudos com resultados apresentando efeitos, na maior parte positivos, dos círculos de saúde. Os estudos não apenas mostraram que muitas sugestões foram implementadas, como alguns também verificaram melhorias tanto na saúde quanto no bem-estar.

É raro em ambientes práticos conseguir realizar um verdadeiro experimento no qual duas ou mais condições experimentais sejam criadas e os participantes sejam aleatoriamente atribuídos a elas. Wall, Kemp, Jackson e Clegg (1986) conduziram um *quasi-experimento*, isto é, o *design* do estudo constituiu uma aproximação de um experimento. Duas fábricas que representaram as duas condições experimentais de interesse foram comparadas, mas os funcionários não foram aleatoriamente alocados para trabalhar em cada fábrica. Dessa forma, é possível que os efeitos observados se devessem às diferenças entre as duas fábricas, e não à adoção do sistema de grupo autônomo de trabalho.

O estudo foi conduzido em uma fábrica de doces da Inglaterra. A administração da empresa decidiu realizar um experimento com grupos autônomos de trabalho, testando sua eficácia em uma fábrica. Os pesquisadores foram contratados para avaliar os efeitos do novo sistema. A produtividade, a satisfação no trabalho e a saúde mental dos funcionários da fábrica na qual os grupos autônomos de trabalho foram implementados foram comparadas com os funcionários de uma fábrica correspondente que utilizava a abordagem tradicional de linha de montagem. Dados foram coletados 6 meses, 18 meses e 30 meses após o início das operações da nova fábrica.

Os resultados demonstraram que os funcionários da fábrica com grupos autônomos de trabalho se diziam mais satisfeitos com o serviço que os funcionários da fábrica tradicional. A produtividade, contudo, não melhorou. Na verdade, durante os 6 primeiros meses de operações, a produtividade dos grupos autônomos de trabalho foi relativamente decepcionante. Grande parte da dificuldade foi atribuída a problemas com os novos equipamentos e o tempo necessário para treinar os funcionários quanto aos novos procedimentos de produção. Ao final do período de 30 meses, o desempenho das duas fábricas foi equivalente. Pelo fato de a fábrica com grupos autônomos de trabalho ter menos supervisores, contudo, ela se mostrou mais econômica.

Um dos resultados ilustra as dificuldades de tirar conclusões com base em estudos quasi-experimentais. Verificou-se que a taxa de rotatividade foi superior na fábrica com grupos autônomos de trabalho em comparação com a fábrica tradicional. Esse resultado foi surpreendente porque os funcionários da nova fábrica se diziam mais satisfeitos com o trabalho que os funcionários da fábrica tradicional. Os autores observaram que a taxa de desemprego na região da Inglaterra onde a fábrica com o sistema de grupos autônomos de trabalho se localizava era mais baixa que a região da fábrica tradicional, especulando que a causa das diferenças entre as taxas de rotatividade possa ter sido a taxa de desemprego, e não o sistema de operação da fábrica. Devido ao *design* do estudo, não é possível saber ao certo as razões da diferença. No entanto, o estudo de fato proporciona evidências para corroborar a ideia de que os grupos autônomos de trabalho podem ser mais econômicos que estruturas tradicionais de produção manufatureira. As organizações, contudo, devem manter em mente que podem ser necessários esforço e tempo adicionais para a implementação bem-sucedida do sistema.

Fonte: WALL, T. D.; KEMP, N. J.; JACKSON, P. R.; CLEGG, C. W. Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 280-304, 1986.

12.5.3 Desenvolvimento de equipes

O desenvolvimento de equipes refere-se a qualquer atividade concebida para melhorar o funcionamento dos grupos ou equipes de trabalho. Algumas iniciativas de desenvolvimento de equipes são orientadas a tarefas – elas tentam ajudar os membros a melhorar o modo

como as tarefas da equipe são realizadas. Outras iniciativas têm foco interpessoal – elas se voltam a melhorar a comunicação e a interação dos membros da equipe. Essa abordagem presume que as equipes têm seu desempenho melhorado quando seus membros se comunicam e interagem uns com os outros com eficácia (Buller, 1986).

Não existe uma maneira única de implementar o desenvolvimento de equipes, mas três fatores caracterizam as iniciativas desse desenvolvimento (Buller, 1986). Em primeiro lugar, trata-se de uma atividade planejada – isto é, consiste em um ou mais exercícios ou experiências elaboradas visando atingir um determinado objetivo. Em segundo lugar, o desenvolvimento de equipes normalmente é conduzido ou *facilitado* por um consultor ou instrutor especializado na forma particular de desenvolvimento que está sendo implementada. Seria difícil para uma equipe conduzir ou realizar sozinha o próprio desenvolvimento, já que o instrutor constitui uma parte integral da experiência. Em terceiro lugar, esse processo normalmente envolve uma equipe de trabalho existente. Os indivíduos são treinados no desenvolvimento de equipes visando melhorar suas habilidades individuais para trabalhar na equipe de trabalho.

O desenvolvimento de equipes muitas vezes envolve os membros conversando sobre problemas e se saindo com soluções. O papel do instrutor é facilitar a discussão entre os membros da equipe, o que pode envolver fazer perguntas como estas aos integrantes:

“Tom, que tipo de problemas você tem tido com a qualidade do produto?”

“Ellen, por que você acha que não está conseguindo obter as informações de que precisa?”

ou consolidando e ponderando sobre o que foi dito:

“Parece que todo mundo aqui se preocupa com o grande número de peças defeituosas.”

“Acho que todo mundo aqui sente que se beneficiaria de mais informações para fundamentar suas decisões.”

O trabalho do instrutor é estimular as pessoas a levantar questões, identificar problemas e discutir possíveis soluções. O instrutor também pode ter de mediar conflitos se a discussão levar a desacordos entre os membros da equipe.

Estudos demonstram que o desenvolvimento de equipes pode ter efeitos positivos sobre elas e seus membros. C. Klein e colegas (C. Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke, Lyons, et al., 2009) conduziram uma abrangente metanálise para consolidar os resultados de 20 estudos sobre o desenvolvimento de equipes. A análise demonstrou que o desenvolvimento resultou em um melhor desempenho, uma coordenação mais eficiente, melhoria das habilidades dos membros para trabalhar juntos e melhores atitudes em relação à equipe. Como era de se esperar, o desenvolvimento de equipes teve maiores efeitos sobre os próprios membros (habilidades e atitudes) do que sobre o desempenho geral porque o foco dessas intervenções se voltou aos membros individuais. Além disso, intervenções orientadas a tarefas tiveram efeitos mais significativos do que intervenções voltadas a fatores interpessoais, apesar de os dois tipos de intervenção terem se mostrado eficazes.

Resumo

Hoje em dia, grande parte do trabalho das organizações é realizado em grupos ou em equipes de trabalho. Os grupos de trabalho são coletâneas de indivíduos que interagem no emprego e têm metas compartilhadas. As equipes de trabalho são um tipo de grupo de trabalho, mas as tarefas dos membros individuais são coordenadas e inter-relacionadas, os membros da equipe têm diferentes papéis e a equipe tem um objetivo ou meta em comum.

Quatro conceitos se relacionam aos grupos de trabalho. Os *papéis* constituem a distinção das posições e funções específicas dos indivíduos em um grupo ou equipe. As *normas* são regras de comportamento do grupo que em muitos grupos têm sua execução

vigorosamente fiscalizada. A *coesão do grupo* é a soma das forças que mantêm o grupo unido. Grupos altamente coesos fiscalizam com rigor o cumprimento de suas normas. O *conflito na equipe* surge de desacordos e oposição entre os membros. O *conflito competitivo* tem efeitos prejudiciais, ao passo que o *conflito cooperativo* tem efeitos positivos sobre as equipes. A *perda de processo* diz respeito ao tempo e ao esforço dos membros da equipe dedicados a atividades de manutenção do grupo, e não à realização das tarefas. Dois conceitos adicionais são importantes: o *comprometimento com a equipe* é o grau de envolvimento de seus membros. O *modelo mental da equipe* é o entendimento em comum que os membros têm em relação à tarefa e à situação.

A presença de outras pessoas afeta o desempenho de tarefas. As simples ou bem conhecidas são facilitadas pela presença dos outros, enquanto tarefas complexas ou novas são inibidas pela presença dos outros. O desempenho do grupo muitas vezes é inferior ao desempenho combinado do mesmo número de indivíduos trabalhando sozinhos. Para tarefas cumulativas (nas quais o desempenho total é a soma do desempenho individual), o fenômeno da indolência social implica que, quanto maior o grupo, menor é o empenho de cada indivíduo.

De acordo com o conceito da polarização do grupo, dependendo da situação, as decisões do grupo podem ser mais arriscadas ou mais conservadoras que decisões individuais. O pensamento de grupo ocorre quando tomadores de decisão extremamente talentosos são alocados em grupos de decisão e fazem escolhas ruins. Ambientes altamente dinâmicos requerem que as equipes inovem, adotando novos modos de trabalhar. Por fim, os CHAOs da equipe são características dos indivíduos que fazem com que eles sejam adequados para trabalhar com eficácia na equipe.

Três intervenções têm o potencial de melhorar o funcionamento e o desempenho do grupo. As equipes autônomas de trabalho são encarregadas de trabalhos completos (por exemplo, montar produtos inteiros, como eletrodomésticos ou automóveis). Círculos de qualidade são grupos de funcionários que se reúnem periodicamente para encontrar soluções para os problemas no trabalho. O desenvolvimento de equipes é uma das várias intervenções concebidas para melhorar o funcionamento das equipes de trabalho.

Estudo de caso

Este caso diz respeito a um programa de treinamento de desenvolvimento de equipes da Marinha dos Estados Unidos, criado e implementado pela dra. Janis Cannon-Bowers, que concluiu seu doutorado em psicologia organizacional na University of South Florida, em 1988. Desde então, até 2003, quando aceitou uma posição no corpo docente da University of Central Florida, ela trabalhou na Divisão de Sistemas de Treinamento do Centro de Combate Aéreo da Marinha, em Orlando, Flórida, onde ocupou o cargo de Psicóloga de Pesquisas. Sua principal responsabilidade foi conduzir pesquisas sobre o desempenho de equipes e implementar treinamentos para desenvolver abordagens novas e mais eficazes. Como um resultado de suas pesquisas, ela se envolveu no treinamento de desenvolvimento de equipes para oficiais da marinha.

Duas tragédias navais ocorridas no fim dos anos 1980 levaram a um grande ímpeto das pesquisas sobre o desempenho de equipes. Em 1987, o U.S.S. *Stark* foi atingido por um míssil iraquiano e, em 1988, o U.S.S. *Vincennes* derrubou um avião comercial iraniano. Uma investigação das causas dos dois incidentes revelou que um importante fator foi uma deficiência no trabalho em equipe. Isso levou a Marinha americana a se empenhar para encontrar maneiras de melhorar o desempenho das equipes. A dra. Cannon-Bowers participou dessa iniciativa de pesquisa, mas seu trabalho também envolveu intervenções voltadas à melhoria do desempenho de equipes em navios da marinha.

Muitas equipes diferentes em navios de combate executam funções complexas e perigosas, muitas vezes diante do

intenso estresse do combate. Em condições como essas, não há tempo para deliberações em grupo, já que todas as funções devem ser executadas rapidamente e com eficácia, com decisões de vida ou morte sendo tomadas em questão de segundos. É de importância vital que as equipes sejam desenvolvidas em unidades eficazes. Em um navio de combate, cabe ao comandante se assegurar de que as várias equipes se desenvolvam em unidades eficazes. Para isso, ele deve ser treinado em desenvolvimento de equipes.

A dra. Cannon-Bowers e seus colegas elaboraram um programa de treinamento de desenvolvimento de equipes para comandantes, conduzido por ela. O objetivo do programa foi explicar os conceitos de funcionamento das equipes e ensinar princípios de treinamento aos comandantes, incluindo técnicas para:

1. dar *feedback*;
2. aceitar as críticas dos subordinados;
3. criar um clima de aprendizado;
4. desenvolver um “modelo mental compartilhado”, ou entendimento comum das funções da equipe;
5. evitar o pensamento de grupo.

Os comandantes reagiram positivamente ao treinamento e consideraram o programa informativo e útil. Do ponto de vista do critério de reação dos participantes, o treinamento foi um sucesso. Ainda não se sabe ao certo se isso se traduz diretamente em um melhor desempenho das equipes nos navios de combate, mas os resultados iniciais sugerem que sim.

Questões para discussão

1. Você acha que o programa da dra. Cannon-Bowers se provará eficaz?
2. Quais medidas a Marinha dos Estados Unidos poderia tomar pra melhorar o desempenho de equipe da tripulação de seus navios?
3. A conscientização das causas do pensamento de grupo bastaria para os membros da equipe evitarem esse problema?
4. Como você daria *feedback* aos subordinados se fosse o comandante de um navio de guerra?

Na prática

Inovação em equipe

Encontre uma pessoa (amigo, conhecido ou parente) que trabalha em equipe em uma organização. Peça que ele conte um caso no qual sua equipe adotou um novo modo de trabalhar (por exemplo, um novo tipo de equipamento ou um novo procedimento). Faça as seguintes perguntas.

1. Qual foi a natureza da inovação?
2. O que motivou a equipe a adotar a inovação?
3. Quem sugeriu a inovação (por exemplo, um membro da equipe, o supervisor ou outra pessoa)?
4. Foram levadas em consideração inovações alternativas?
5. A ideia original para a inovação foi ajustada para se adaptar à equipe em particular?



Liderança e poder nas organizações

[Introdução](#)

[13.1 O que é liderança?](#)

[13.2 Fontes de influência e poder](#)

[13.3 Abuso de poder: assédio sexual e étnico](#)

[13.4 Abordagens para a compreensão da liderança](#)

[13.5 Mulheres em posições de liderança](#)

[13.6 Questões interculturais na liderança](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Definir a liderança;
- ▶ Explicar as cinco fontes de poder e as três fontes de poder político;
- ▶ Resumir as principais abordagens e teorias da liderança;
- ▶ Comparar as principais abordagens e teorias da liderança;
- ▶ Discutir como homens e mulheres se comparam na liderança.

Introdução

O que faz com que uma pessoa seja um bom líder? O presidente Bill Clinton foi um bom líder? Durante seus dois mandatos, a mídia divulgou constantemente rumores e escândalos. Ele foi submetido ao *impeachment*, processado por assédio sexual e sujeito a uma investigação criminal ao longo de toda a sua presidência. Seus adversários atacaram constantemente seu caráter, argumentando que ele era moralmente inadequado para o cargo. No entanto, mesmo em meio a sérias acusações de comportamento imoral e perjúrio e um processo de *impeachment* no Senado americano, pesquisas de opinião revelavam repetidamente que uma grande maioria (dois terços) dos americanos aprovava seu desempenho na presidência. A economia americana foi a mais forte em décadas, com o mercado de ações batendo recorde após recorde, o orçamento federal estava equilibrado, a criminalidade estava em queda e a reforma da previdência parecia ter sido um sucesso. Será que todos esses fatos foram indicativos de sua eficácia ou meras coincidências? Como decidir até que ponto ele

foi eficaz? A boa liderança é uma questão de caráter ou uma questão de realizar coisas importantes? A mesma pessoa será um bom líder em todas as situações? Essas são questões importantes tanto para organizações públicas quanto privadas. As respostas nos informam sobre quem devemos escolher para atuar como os nossos líderes e dizem aos líderes como eles devem agir para serem eficazes.

Neste capítulo, discutiremos a importante questão da liderança nas organizações. Analisaremos a natureza da liderança e como os líderes influenciam os seguidores. Consolidaremos o que se sabe até o momento sobre as características pessoais relacionadas ao bom desempenho da liderança e os efeitos do comportamento do líder sobre os subordinados. Veremos como a boa liderança resulta do comportamento do líder, de suas características e da situação de liderança. Por fim, falaremos sobre mulheres em posições de liderança e sobre diferenças interculturais na liderança.

13.1 O que é liderança?

Você provavelmente já deve ter uma ideia intuitiva do que é a liderança. Um líder é a pessoa encarregada ou o supervisor de outras pessoas. Mas o simples fato de você ser o encarregado não significa que as pessoas lhe darão ouvidos ou farão o que você mandar. O que a princípio parece simples, mas na verdade é bastante complexo, como veremos neste capítulo. Os estudiosos propuseram muitas definições diferentes de liderança e nenhuma dessas definições é universalmente aceita (Yukl, 1989). Uma ideia comum a várias definições é que a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros. Pessoas que não são líderes também influenciam os outros, mas os líderes exercem uma influência desproporcional –em outras palavras, um líder é mais influente que um não líder.

Em uma organização, os líderes muitas vezes são associados a posições de liderança; no entanto, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros. Além disso, muitos líderes em organizações não possuem um cargo organizacional formal. Muitas vezes líderes informais surgem em grupo de trabalho e podem influenciar mais o comportamento dos membros do grupo que os supervisores formais. A liderança formal e informal constitui um aspecto dos papéis formais e informais que abordamos no Capítulo 12. Uma organização atribui o papel de líder (por exemplo, o cargo de gerente ou supervisor) a uma pessoa. Um indivíduo desenvolve o papel de líder informal por meio da interação com os colegas. Uma pessoa particularmente habilidosa pode descobrir que os outros o procuram em busca de orientação, talvez mais do que procuram os próprios supervisores. O nível de influência que uma pessoa tem sobre as outras é determinado por vários fatores pessoais e organizacionais, como veremos em seguida.

13.2 Fontes de influência e poder

13.2.1 As bases do poder de French e Raven (1959)

French e Raven (1959) descreveram cinco bases do poder que uma pessoa pode exercer sobre a outra, como um supervisor sobre um subordinado. O poder é a extensão na qual uma pessoa pode influenciar outra para fazer algo. As bases de poder apresentadas na [Tabela 13.1](#) envolvem tanto características individuais quanto condições organizacionais e dizem respeito ao relacionamento entre líder e seguidor, ou entre supervisor e subordinado. Apesar de as bases do poder serem discutidas como características do supervisor, o poder

surge da interação entre subordinado e supervisor. Este tenta influenciar o outro, mas é o comportamento do subordinado que determina se essa tentativa será ou não eficaz. A [Tabela 13.1](#) mostra como os supervisores podem utilizar cada uma das bases de poder.

O poder do conhecimento se baseia no conhecimento e na expertise do supervisor. Um subordinado provavelmente seguirá as instruções de uma pessoa que acredita ter um conhecimento ou expertise especial na área em questão. Observe que o importante é a expertise que o subordinado acredita que o supervisor possui, e não seu conhecimento real. Apesar dessa expertise real afetar a percebida, algumas pessoas são melhores que outras em aparentar ser especialistas. Títulos (médico), diplomas acadêmicos (doutorado), certificações (contador certificado) e distinções (vencedor do Prêmio Nobel) podem aumentar o poder do conhecimento percebido de uma pessoa. O poder do conhecimento pode ser particularmente eficaz devido ao fato de o subordinado tender a ser convencido de que as orientações do supervisor são corretas e devem ser seguidas.

Tabela 13.1 As cinco bases de poder e influência interpessoal de French e Raven e como elas podem ser utilizadas

Fonte: FRENCH, J. R. P., Jr.; RAVEN, B. The Bases of Social Power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. p. 150-167.

Base	Utilização
Conhecimento	Dar informações
Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você
Legítimo	Obter um cargo ou título de nível hierárquico elevado
Recompensa	Recompensar a observância
Coerção	Punir a não observância

O poder de referência é a extensão na qual o subordinado gosta do supervisor e se identifica com ele. Uma pessoa tende a ser influenciada por outra a quem ela admira ou de quem gosta. Essa fonte de poder pode ser desenvolvida por meio de relacionamentos pessoais com outras pessoas e também pode ser melhorada elevando o status do supervisor. Uma pessoa com um status de celebridade provavelmente terá um alto nível de poder de referência. Alguns líderes corporativos tornaram-se celebridades internacionais com poder de referência, como Donald Trump.

O poder legítimo é o poder inerente ao cargo do supervisor e provém da crença do subordinado de que o supervisor tem a autoridade ou o direito legítimo de estar no comando. Grande parte da força desse poder resulta dos valores do subordinado sobre os direitos dos supervisores. Se o subordinado se recusar a reconhecer a autoridade do supervisor, o cargo dele não terá nenhum poder.

O poder de recompensa é a capacidade do supervisor de recompensar os subordinados com bônus, atribuições desejáveis, promoções e aumentos salariais. O poder de coerção é a capacidade do supervisor de punir os subordinados com ações disciplinares, multas, demissão ou reduções salariais. A extensão na qual os supervisores podem decidir punições e recompensas varia de uma organização para outra. Em empresas privadas, não é raro para um supervisor poder dar aumentos e promoções aos subordinados. Em organizações públicas, um supervisor individual pode não ter essa autonomia porque as recompensas e punições são regulamentadas pela legislação.

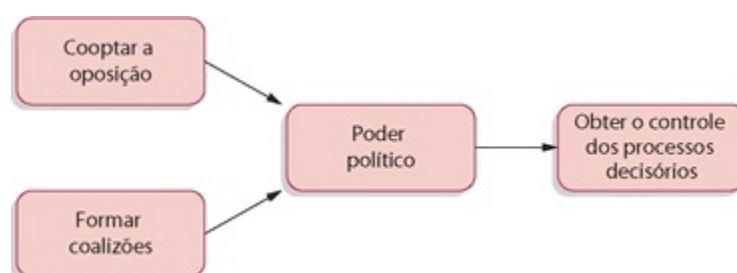
Os cinco tipos de poder podem ser eficazes se adequadamente utilizados. A maior limitação do poder de recompensa é o fato de os subordinados poderem se acostumar com ele e só se empenharem se uma recompensa for disponibilizada. Por exemplo, vendedores que trabalham por comissão podem relutar em realizar qualquer outra atividade além de vender. O poder de coerção pode ter efeitos prejudiciais porque os subordinados podem se enfurecer e querer se vingar, direta ou indiretamente; por exemplo, eles podem se envolver em comportamentos contraproducentes no trabalho (veja o Capítulo 10). Aguinis, Nesler, Quigley, Suk-Jae-Lee e Tedeschi demonstraram que as bases do poder de conhecimento, de referência e de recompensa são associadas a bons relacionamentos entre um professor universitário e seus alunos. Por outro lado, o poder de coerção é associado a relacionamentos ruins.

13.2.2 As fontes do poder político de Yukl (1989)

As bases do poder de French Raven dizem respeito às influências que as pessoas exercem umas sobre as outras em qualquer contexto. As fontes de poder político de Yukl (1989) se voltam especificamente ao poder nas organizações. De acordo com Yukl, a ação política é o processo pelo qual as pessoas conquistam e protegem seu poder na organização, e ele descreve três maneiras pelas quais o poder político é conquistado e mantido nas organizações ([Figura 13.1](#)).

Figura 13.1 Yukl (1989) discutiu como essas táticas podem ajudar a conquistar o poder político em uma organização

Fonte: YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.



O controle sobre os processos decisórios envolve controlar e influenciar importantes decisões na organização, como a alocação de recursos. Esse tipo de poder pode ser conquistado atuando em comitês apropriados (por exemplo, comitês financeiros) ou se encarregando das tarefas certas (como a elaboração do orçamento). A influência no Congresso dos Estados Unidos se baseia em grande parte na participação nos comitês mais poderosos da Câmara ou do Senado.

A formação de coalizões significa firmar acordos com os outros para manter sua posição em troca de apoio à posição dos outros. Mais uma vez, isso é visto com frequência em órgãos legislativos quando diferentes facções concordam em apoiar umas às outras favorecendo suas posições.

Os senadores que apoiam uma importante questão como a expansão da igualdade de oportunidade de empregos a outros grupos podem concordar em ajudar senadores que apoiam o controle de armas de fogo em troca do apoio à sua própria causa.

A cooptação envolve tentar neutralizar a oposição de outra facção permitindo que seus membros participem da decisão. Espera-se que isso dificulte para eles manterem a oposição. Por exemplo, um governo local que deseja reduzir a poluição gerada pela indústria local certamente encontrará oposição. Uma abordagem política para reduzir ou cooptar essa oposição é atribuir a tarefa a um comitê que inclua representantes da indústria – mas não uma representação suficiente para decidir as ações do comitê.

Esse tipo de ação política diz respeito a como o poder é conquistado e é diferente das políticas organizacionais em causa própria

discutidas no Capítulo 11. O tipo de ações políticas discutidas aqui pode ser utilizado para boas finalidades e é bastante comum tanto em organizações públicas quanto privadas. Conquistar influência em grandes organizações pode ser mais uma questão de conquistar poder político do que poder individual. Nem o presidente dos Estados Unidos tem o poder de decretar individualmente leis que podem solucionar os maiores problemas da nação. Desde Jimmy Carter, todos os presidentes americanos dos Estados Unidos utilizaram como promessa de campanha convencer o Congresso a aprovar um orçamento federal equilibrado. Foi só três administrações depois que o presidente Clinton conseguiu cumprir essa promessa.

13.2.3 Habilidade política

Se a base da liderança é influenciar os outros, a habilidade política constitui um importante componente. Ela é a extensão na qual uma pessoa é capaz de influenciar as outras a se envolver em um comportamento benéfico para a pessoa ou a organização (Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper & Ferris, 2008). Essa habilidade pode ser utilizada em causa própria, como vimos na seção sobre política do Capítulo 11, mas também pode ser utilizada para beneficiar os outros e a organização. Ferris e colegas (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas, et al., 2005) dividiram a habilidade política em quatro dimensões. A astúcia social é a capacidade de entender as pessoas e as situações sociais, de maneira similar à inteligência emocional (veja o Capítulo 5), mas envolvendo mais que apenas a compreensão das emoções. A influência interpessoal é a habilidade de convencer os outros a se envolverem no comportamento desejado ou a aceitarem um determinado posicionamento. A capacidade de *networking* envolve desenvolver relacionamentos com uma ampla variedade de pessoas e administrar esses relacionamentos para atingir objetivos. Por fim, a sinceridade aparente é a habilidade de parecer ser ou realmente ser sincero, franco e digno de confiança. Juntas, essas dimensões sugerem que as pessoas politicamente habilidosas compreendem as interações sociais, são capazes de influenciar os outros, podem desenvolver redes de aliados confiáveis e transmitem uma aura de integridade. Pesquisas demonstraram que a habilidade política em líderes de fato resulta na eficácia deles (Ferris et al., 2005).

13.3 Abuso de poder: assédio sexual e étnico

Quando utilizadas apropriadamente, várias formas de poder podem proporcionar ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações. Elas também podem ser utilizadas para ajudar os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre o trabalho e apresentar um bom desempenho nele. Contudo, o poder também tem seu lado potencialmente negativo. Alguns supervisores usarão seu poder para tratar mal os subordinados. Em alguns casos, o supervisor acredita que medidas punitivas sejam necessárias para forçar as pessoas a melhorar o desempenho; em outros casos, ele simplesmente gosta de exercer seu poder sobre os outros.

Os supervisores que apreciam o abuso podem ser abusivos de várias maneiras. O assédio de funcionários ocorre quando os supervisores têm a liberdade de exigir que os subordinados cumpram as ordens sem questionamento, independentemente da adequabilidade de suas exigências. Dessa forma, um indivíduo pode ser forçado a fazer favores pessoais ao supervisor pra evitar uma punição. Alguns supervisores adotam um estilo duro e punitivo e podem depreciar os subordinados até por erros desprezíveis, o que gera um ambiente de trabalho intimidador e desconfortável para os subordinados. Alguns supervisores podem se envolver em assédio sexual, maltratando os subordinados do outro sexo ou subordinados que tenham uma preferência sexual diferente. Outros podem se envolver no assédio étnico – maltratar os funcionários com base em etnia ou raça (Bergman, Palmieri, Drasgow & Ormerod, 2007; Schneider, Hitlan &

Radhakrishnan, 2000). Fox e Stallworth (2005) descobriram que as formas mais comuns de assédio étnico incluem comentários depreciativos, piadas racistas e ostracismo.

Talvez a forma mais conhecida de abuso de poder seja o assédio sexual, um comportamento de natureza sexual que:

- ▶ é indesejado;
- ▶ pode afetar negativamente o trabalho de uma pessoa;
- ▶ interfere no desempenho do trabalho da pessoa;
- ▶ cria um ambiente de trabalho hostil e intimidador.

Os tipos de comportamentos que constituem o assédio sexual incluem:

- ▶ sugestões e propostas sexuais indesejadas;
- ▶ contato físico indesejado;
- ▶ uso de linguagem ofensiva;
- ▶ propostas insistentes de encontros amorosos;
- ▶ ameaças de punição pela recusa das propostas.

O assédio sexual é ilegal nos Estados Unidos e em muitos outros países. O assédio sexual é previsto na legislação americana dos direitos civis e é considerado uma forma de discriminação. Muitos casos resultaram em processos judiciais, com as empresas sendo forçadas a pagar mais de \$100.000 por danos aos funcionários. Apesar de o assédio sexual ser o ato perpetrado por um indivíduo, as organizações têm sido responsabilizadas pelos comportamentos de seus funcionários. Dessa forma, espera-se que elas impeçam seus gestores e outros funcionários de se envolverem no assédio sexual.

É difícil conhecer exatamente a extensão desse problema. Levantamentos conduzidos nos Estados Unidos (por exemplo, Schneider, Swan & Fitzgerald, 1997) e em outros países (Cho & Wilke, 2010) perguntaram a homens e mulheres se eles se depararam com um ou mais casos de comportamento que podem ser considerados assédio sexual, como comentários grosseiros, piadas de mau gosto ou propostas indesejadas de encontros amorosos. Ilies, Hauserman, Schwochau e Stibal (2003) conduziram uma metanálise de 55 estudos como esses e concluíram que 58% das mulheres relataram ter vivenciado esse tipo de comportamento no trabalho. É preciso usar de cautela, contudo, antes de afirmar que esses resultados significam que a maioria das mulheres foi vítima de assédio sexual (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand & Magley, 1997). Muitos desses comportamentos só são considerados assédio quando são indesejados e repetidos com a frequência suficiente para criar um ambiente de trabalho hostil ou intimidador. Um comentário isolado ou uma proposta simples para um encontro fora do trabalho não pode ser considerado assédio, de forma que não devemos interpretar esses levantamentos como indicadores de que a maioria das mulheres foram vítimas. Na verdade, Ilies et al. (2003) observaram que menos da metade das mulheres que relataram ter vivenciado esses comportamentos sentiram que foram assediadas. Deve ser observado que, apesar de muitas vezes se considerar que as mulheres são as únicas vítimas do assédio sexual, estudos recentes demonstraram que os homens também podem ser alvos (Berdahl & Moore, 2006).

Outro problema é que a extensão na qual as ações dos supervisores e outras pessoas são percebidas como assédio varia de uma pessoa à outra (Timmerman & Bajema, 2000). Em outras palavras, o assédio está nos olhos de quem vê – e na percepção de um funcionário sobre a intenção e os motivos do outro (Luthar & Pastille, 2000). Por exemplo, Wayne (2000) pediu que estudantes universitários lessem um caso de assédio sexual, mas manipulou o gênero (masculino/feminino) e o nível organizacional do perpetrador e da vítima. A pessoa tinha mais chances de ser julgada como um assediador quando a vítima era de um nível superior (por exemplo, um supervisor) do que quando era de um nível inferior (subordinado). Wayne argumentou que a percepção da situação é determinada em parte pelo fato de o

comportamento da pessoa ser ou não contrário às expectativas. Certo grau de coerção é esperado por parte dos supervisores, mas não por parte dos subordinados, de forma que, para os supervisores, pode haver um limiar mais elevado para perceber seu comportamento como assédio sexual.

O assédio sexual e outras formas de assédio de funcionários constituem problemas sérios que as organizações devem procurar controlar e com frequência refletem um clima geral de comportamento abusivo no qual formas de assédio racial, sexual e geral ocorrem juntas (Berdahl & Moore, 2006). Quando os supervisores e outros funcionários se envolvem em determinadas formas de assédio, eles podem colocar as organizações em dificuldades legais. No entanto, os custos dos problemas legais serão provavelmente irrisórios em comparação com os custos ocultos às organizações. O assédio sexual e o étnico podem ser estressantes, levando à insatisfação no trabalho, ao desgaste psicológico e físico (Lance, Dawson, Birkelbach & Hoffman, 2010; Willness, Steel & Lee, 2007). Deve ser mantido em mente que casos reais de assédio sexual não foram identificados e não é possível saber ao certo com base nesses levantamentos de tipo seccional cruzado (veja o Capítulo 2) se o assédio de fato é a causa do desgaste. É possível que funcionários que sofrem de desgaste sejam mais propensos a perceber as situações como formas de assédio. Contudo, estudos de várias formas de maus-tratos de funcionários (veja a discussão sobre os fatores sociais estressantes no Capítulo 11) resultaram em evidências suficientes para sugerir que o assédio sexual e outras formas de abuso podem ter sérios efeitos prejudiciais sobre as pessoas. A administração da organização deve se empenhar para proteger seus funcionários do abuso cometido pelos superiores, bem como de outras formas de abuso de poder.

13.4 Abordagens para a compreensão da liderança

Muitas abordagens ao estudo e à compreensão da liderança foram propostas. A abordagem das características se volta à identificação dos atributos pessoais dos bons líderes, perguntando:

“Quem será um bom líder?”

A abordagem comportamental diz respeito a descobrir quais comportamentos de liderança são mais eficazes, perguntando:

“O que os bons líderes fazem?”

A abordagem das contingências (de Fiedler, e a teoria do caminho/objetivo) presume que a boa liderança é uma função da inter-relação entre a pessoa, seu comportamento e a situação, perguntando:

“Em uma determinada condição, quem será um bom líder e qual comportamento tende a ser eficaz?”

A teoria da interação líder-membro e as abordagens carismática/transformacional se concentram nos relacionamentos entre subordinados e supervisores, perguntando:

“Como a interação entre subordinado e supervisor afeta o comportamento do subordinado?”

Todas essas abordagens nos ajudam a compreender a liderança e serão discutidas nesta seção. Também analisaremos o modelo de Vroom-Yetton para decidir como abordar as tarefas de tomada de decisões nos grupos de trabalho.

13.4.1 A abordagem das características do líder

A abordagem mais antiga ao estudo da liderança é a das características, que se baseia na premissa de que algumas pessoas são naturalmente líderes melhores que as outras e que é possível identificar as características dos bons líderes. Alguns proponentes dessa abordagem argumentariam que a boa liderança é uma função da pessoa e que aquele que é um bom líder em uma situação seria um bom líder em qualquer situação. A isso se seguiria que vários líderes, como Alexandre, o Grande, Winston Churchill, Martin Luther King Jr. e George Washington, poderiam ter sido grandes líderes também em outras épocas e situações. Isso não parece provável, contudo, já que cada um desses líderes possuía atributos diferentes e adotou uma abordagem distinta à liderança, apropriada às suas circunstâncias.

A maioria das pesquisas que tentaram revelar as características dos bons líderes utilizou uma das duas abordagens a seguir. A primeira implicava a utilização de uma metodologia similar aos estudos de seleção de funcionários, que discutimos no Capítulo 6. Uma amostra de líderes, muitas vezes supervisores em uma organização, é identificada para o estudo e um critério para o desempenho do líder, normalmente o desempenho no trabalho, é escolhido. Os supervisores são avaliados de acordo com o critério, bem como características pessoais de interesse, que podem incluir medidas de várias aptidões, experiências no trabalho, motivação e personalidade. As relações entre as características pessoais e o desempenho são interpretadas como os efeitos das características sobre o desempenho do líder.

Vários estudos utilizaram muitas medidas diferentes de características pessoais, bem como medidas diferentes de desempenho. Randle (1956), por exemplo, avaliou cerca de 100 diferentes características de gestores. Apesar de muitos estudos terem utilizado medidas amplamente validadas, muitos utilizaram instrumentos não testados desenvolvidos para o estudo em questão. Algumas dessas medidas não eram de boa qualidade, especialmente nos primeiros estudos conduzidos antes de aprofundarmos a nossa compreensão de algumas das tendenciosidades que afetam as medidas psicológicas. Isso contribuiu para a falta de uniformidade dos resultados dos estudos na previsão do desempenho do líder. Mesmo assim, pesquisas sobre o desempenho de gestores demonstraram que características pessoais, como capacidade cognitiva, podem prever o desempenho gerencial (Hogan, Curphy & Hogan, 1994).

A segunda abordagem diz respeito à formação do líder – isto é, qual membro de um grupo se tornará o líder. Esses estudos levavam grupos de pessoas a um trabalho e solicitavam que elas trabalhassem em uma tarefa, sendo que o critério foi quem se tornou o líder do grupo. O desempenho do comandante normalmente não era avaliado. É possível que as características pessoais que resultaram em um indivíduo ter se tornado o líder (por exemplo, atratividade física) não impliquem necessariamente que essa pessoa seja um bom líder.

A ampla variação dos resultados de muitos desses estudos não deveria surpreender. Alguns estudos descobriram que determinadas características são associadas à formação e ao desempenho do líder, enquanto outros não constataram isso. Visando tirar conclusões desses estudos discrepantes, Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002) conduziram uma metanálise para consolidar estatisticamente os resultados dos estudos e descobriram que os líderes eficazes em formação apresentaram altos níveis das Cinco Grandes características de estabilidade emocional, extroversão, abertura a novas experiências e retidão.

13.4.2 A abordagem do comportamento do líder

A abordagem do comportamento do líder se volta ao que os líderes fazem e não a quais podem ser suas características pessoais. Apesar de estudos do comportamento do líder se concentrarem em comportamentos específicos, a maioria tem se voltado aos estilos de liderança. Um estilo de liderança é um grupo de comportamentos relacionados que representa uma abordagem para lidar com os subordinados. Por exemplo, alguns supervisores preferem permitir que os subordinados opinem sobre as decisões que os afetam. Esse estilo de consultar os subordinados e conversar sobre as questões é chamado de participativo. Outros supervisores não envolvem os subordinados nas decisões. Ao invés disso, eles tomam a decisão e a anunciam ao grupo. Esse estilo segundo o qual os subordinados têm

pouca chance de opinar sobre as decisões é chamado de autocrático.

O programa de pesquisa mais influente para estudar os comportamentos do líder é o Ohio State Leadership Studies, que teve início em 1945 (Stogdill, 1963). Essa série de estudos foi elaborada para revelar os efeitos de comportamentos específicos dos supervisores sobre os subordinados. Os pesquisadores da Ohio State University começaram coletando cerca de 1.800 incidentes decisivos que representavam exemplos muito bons ou muito ruins de comportamento dos supervisores e utilizaram esses incidentes como a base para a elaboração de um questionário de 150 itens sobre o comportamento do líder. O questionário foi aplicado a várias amostras de funcionários, que responderam cada item sobre seus supervisores. Um complexo procedimento estatístico chamado de análise fatorial foi utilizado para verificar se os 150 itens poderiam ser reduzidos a um número menor de dimensões básicas de liderança. As dimensões, que se basearam nas intercorrelações entre os 150 itens, revelaram a representação de dois aspectos da liderança, que os pesquisadores chamaram de consideração e estrutura de iniciação.

A consideração é o grau de interesse que os supervisores demonstram pela felicidade e bem-estar de seus subordinados, incluindo um comportamento amistoso e prestimoso que faz com que o ambiente de trabalho seja um lugar agradável para os subordinados. A estrutura de iniciação é a extensão na qual o supervisor define o próprio papel e esclarece o que se espera dos subordinados, o que inclui atribuir tarefas aos funcionários e estabelecer um cronograma para o trabalho. Uma das principais contribuições do Ohio State Leadership Studies foi o desenvolvimento de escalas para avaliar essas dimensões. A ferramenta mais amplamente utilizada é o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder, preenchido pelos subordinados sobre seus supervisores. A [Tabela 13.2](#) apresenta quatro itens para avaliar a consideração e quatro itens para avaliar a estrutura de iniciação.

Tabela 13.2 Oito itens das escalas de consideração e estruturas de iniciação do Questionário de Descrição do Comportamento do Líder, Formulário XII

Observação: Os itens foram modificados para eliminar o “ele”, genérico.

Fonte: STOGDILL, R. M. Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII, Columbus, OH: Ohio State University, 1963.

Consideração

Ele(a) é amistoso(a) e acessível.

Ele(a) promove pequenos atos para que a participação no grupo seja agradável.

Ele(a) adota sugestões feitas pelo grupo.

Ele(a) trata todos os membros do grupo como seus semelhantes.

Estrutura de iniciação

Ele(a) mostra aos membros do grupo o que se espera deles.

Ele(a) encoraja o uso de procedimentos padronizados.

Ele(a) experimenta suas ideias no grupo.

Ele(a) esclarece suas atitudes para o grupo.

Muitos estudos têm utilizado o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder na tentativa de descobrir os efeitos do comportamento do líder sobre os subordinados. Um bom exemplo é o estudo conduzido por Fleishman e Harris (1962) com trabalhadores da manufatura em uma fábrica de caminhões. Dados foram coletados dos subordinados sobre 57 supervisores com o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder. As taxas de rotatividade e reclamações também foram coletadas para o grupo de trabalho de cada supervisor. As reclamações podem ser consideradas medidas comportamentais de insatisfação com as condições de trabalho. Em organizações sindicalizadas e públicas, as reclamações demandam audiências que podem consumir um tempo considerável dos funcionários. Um índice excessivo de reclamações pode destruir a eficiência de um grupo de trabalho porque as pessoas acabam alocando seu tempo em atividades não produtivas.

Fleishman e Harris (1962) descobriram que a média das pontuações do Questionário de Descrição do Comportamento do Líder se correlacionou com os índices de rotatividade e reclamações nos grupos dos supervisores. Os líderes com baixas pontuações de consideração e altas pontuações de estrutura de iniciação apresentaram índices de rotatividade mais elevados e mais reclamações entre os subordinados que os supervisores com altas pontuações de consideração e baixas pontuações de estrutura de iniciação. Os supervisores com as pontuações mais baixas no critério da consideração apresentaram uma taxa de rotatividade cerca de quatro vezes mais elevada que os supervisores com as pontuações mais altas (Figuras 13.2 e 13.3).

Figura 13.2 Taxa de rotatividade resultante da consideração e da estrutura de iniciação dos supervisores

Fonte: FLEISHMAN, E. A.; HARRIS, E. F. "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56, 1962.

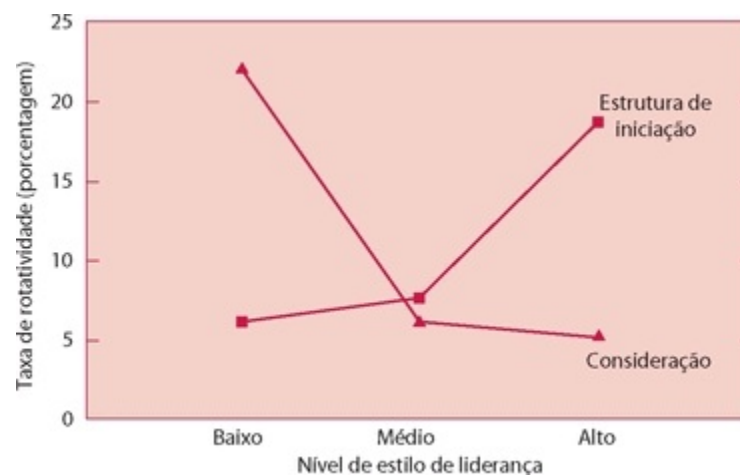
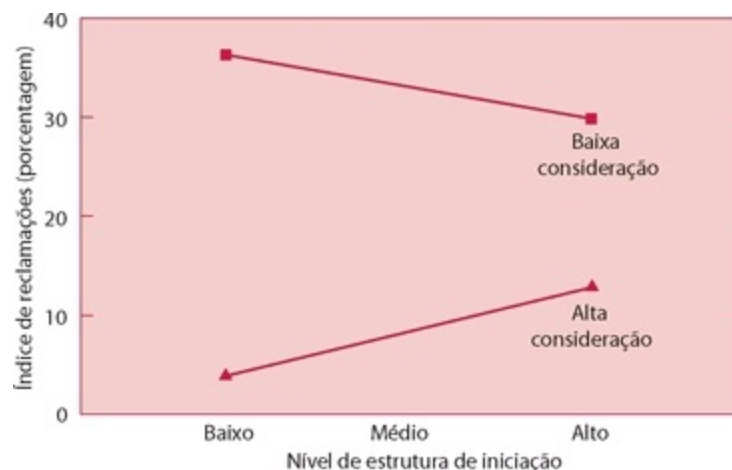


Figura 13.3 Índice de reclamações resultante da consideração e da estrutura de iniciação dos supervisores

Fonte: FLEISHMAN, E. A.; HARRIS, E. F. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56, 1962.



Apesar de ser tentador interpretar esses resultados como uma demonstração dos efeitos do comportamento do líder sobre importantes comportamentos dos subordinados, isso implica duas dificuldades. Em primeiro lugar, o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder pode não ser um bom indicador do comportamento da liderança e pode ser uma medida tanto dos subordinados quanto de seus supervisores. Vários estudos tentaram descobrir o que os relatos dos subordinados sobre seus supervisores realmente significam e verificou-se que os relatos são afetados pelas tendenciosidades e estereótipos dos subordinados. Em uma série de estudos, alunos universitários foram solicitados a assistir a um vídeo de um supervisor interagindo com os subordinados. Todos os participantes que assistiram ao mesmo vídeo foram informados, aleatoriamente, que o supervisor apresentava uma pontuação alta ou baixa de desempenho. Os participantes que foram informados que o supervisor apresentava um bom desempenho avaliaram-no de modo diferente no Questionário de Descrição do Comportamento do Líder em relação aos participantes que foram informados que o supervisor apresentava um desempenho ruim (Lord, Binning, Rush & Thomas, 1978).

O segundo problema diz respeito a tirar conclusões casuais de dados coletados em um determinado momento em um *design* de pesquisa do tipo seccional cruzado (veja o Capítulo 2). Não é possível saber ao certo, com base em um estudo como o de Fleishman e Harris (1962), se as taxas de rotatividade e de reclamações são causadas pelo comportamento do supervisor ou se o comportamento do supervisor é causado pelas taxas de rotatividade e de reclamações. Estudos demonstraram que o comportamento do supervisor pode ser afetado pelo do subordinado (Lowin & Craig, 1968), particularmente o desempenho no trabalho. Yukl (1989) concluiu que provavelmente há uma relação recíproca entre o estilo do supervisor e o comportamento do subordinado. Um supervisor cujos subordinados abrem muitas ações reclamatórias trabalhistas pode se irritar e reduzir o comportamento de consideração, o que pode enfurecer ainda mais os subordinados e levá-los a abrir tantas outras ações reclamatórias, levando a ainda menos consideração por parte do supervisor, e assim por diante. Esses tipos de processos recíprocos são raramente estudados na psicologia organizacional.

Nos Estados Unidos, práticas participativas têm sido ligadas ao desempenho e à satisfação no trabalho, mas essas relações nem sempre são fortes (Wagner, 1994). Parte da razão para os efeitos irrisórios pode ter relação com as áreas das quais os funcionários têm permissão de participar. Sagie e Koslowsky (1994) encontraram relações mais estreitas entre a participação percebida e a satisfação no trabalho quando a participação envolvia decidir como implementar uma mudança no trabalho ao invés de decidir se a mudança deve ou não ser implementada. Eles concluíram que é importante levar em consideração os tipos de decisão apropriados para a participação dos subordinados.

Vários estudos verificaram que a participação de fato funciona. Outros, contudo, não constataram nenhum efeito positivo da participação. Por exemplo, Bragg e Andrews (1973) conduziram um estudo no qual os participantes trabalharam em um de três departamentos: de lavanderia, de registros médicos e de enfermagem. No início do estudo, o supervisor do departamento de lavanderia do hospital passou do

estilo autocrático ao participativo. No decorrer dos 18 meses subsequentes, foram verificados efeitos positivos sobre a assiduidade, desempenho no cargo (um aumento de 42%) e satisfação no trabalho. Essa abordagem de liderança foi posteriormente implementada com sucesso no departamento de registros médicos, mas não teve sucesso no de enfermagem. As razões pelas quais os estilos participativos algumas vezes têm êxito e algumas vezes fracassam são complexas e podem se relacionar às situações nas quais são executados. Isso nos leva à ideia básica da teoria da contingência: a situação interage com as características e o comportamento do líder.

13.4.3 Teoria da contingência de Fiedler

A abordagem de características do líder presume que determinadas características das pessoas farão delas bons líderes. Já a abordagem do comportamento presume que determinados comportamentos do líder serão eficazes, independentemente da situação. A teoria da contingência de Fiedler afirma que a liderança é uma função tanto da pessoa quanto da situação. Segundo essa teoria, uma característica do líder e três características da situação determinam a eficácia da liderança.

A teoria começa com a característica do líder, à qual Fiedler (1978) se refere como a estrutura motivacional do líder. A estrutura motivacional é avaliada com um instrumento de autoavaliação chamado de Escala do Colega Menos Preferido. Apesar de o nome implicar que a escala avalia o colega, na verdade ela mensura uma característica do líder, não do subordinado. A Escala do Colega Menos Preferido propõe que o líder pense na pessoa com quem tem mais dificuldade de trabalhar – isto é, o colega com quem ele menos gosta de trabalhar. Depois o líder é solicitado a descrever seu colega menos preferido usando uma escala diferencial semântica (Osgood, Teannenbaum & Suci, 1957). A Escala do Colega Menos Preferido consiste em 18 pares de adjetivos bipolares e, para cada item, o líder é solicitado a indicar qual das duas palavras com sentidos opostos descreve melhor a pessoa, como agradável *versus* desagradável ou amigável *versus* hostil. (exemplos da Escala do Colega Menos Preferido são apresentados na [Tabela 13.3](#).)

Tabela 13.3 Quatro itens da Escala do Colega Menos Preferido de Fiedler

Fonte: FIEDLER, F. E. The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. v. 11. New York, NY: Academic Press, 1978. p. 59-112.

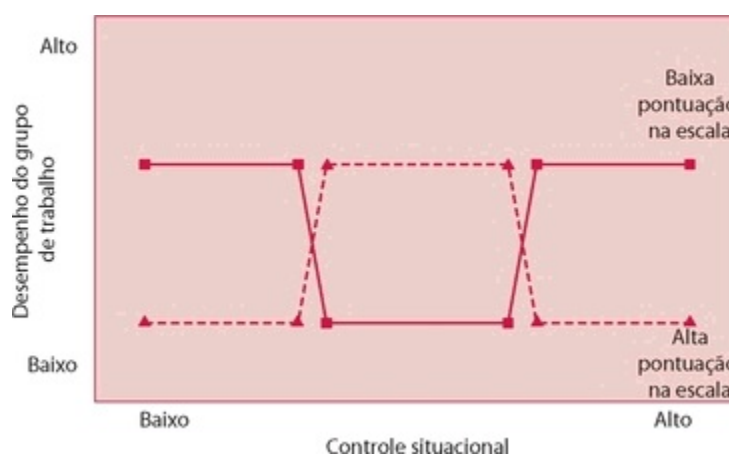
Agradável	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Desagradável
Amigável	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Hostil
Distante	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Disponível
Tenso	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Descontraído

A teoria de Fiedler (1978) também se voltou à variável do controle situacional do líder. O controle situacional diz respeito ao grau de poder e influência que o líder tem sobre os subordinados. Em outras palavras, é a extensão na qual as ações do supervisor levam, conforme o esperado, ao comportamento do subordinado. O controle situacional é composto de três características da situação de liderança: as relações líder-membro representam a extensão na qual os subordinados se dão bem com seus supervisores e os apoiam. A estrutura da tarefa é a extensão na qual as tarefas do subordinado são clara e especificamente determinadas. O poder da posição se refere ao grau de poder e influência do líder, incluindo a capacidade de recompensar e punir os subordinados. Um supervisor com boas relações líder-membro, tarefas altamente estruturadas para os subordinados e grande poder de posição estará em uma situação de alto nível de controle. Um supervisor com relações líder-membro ruins, tarefas pouco estruturadas para os subordinados e pouco poder de posição estará em uma situação de baixo nível de controle.

De acordo com a teoria de Fiedler (1978), a Escala do Colega Menos Preferido do líder determina as situações nas quais ele terá um bom desempenho. Pessoas com baixa pontuação na Escala do Colega Menos Preferido terão um bom desempenho com um controle situacional tanto muito alto quanto muito baixo. Pessoas com alta pontuação na Escala do Colega Menos Preferido apresentarão o melhor desempenho em condições de controle situacional moderado. Vejamos, por exemplo, a situação na qual o líder não se dá bem com os subordinados, estes não têm tarefas estruturadas e o líder tem pouco poder. Trata-se de uma situação desfavorável, e seria de se esperar que um líder com baixa pontuação na Escala do Colega Menos Preferido seja mais eficaz do que um líder com alta pontuação na escala. No entanto, se a situação for moderadamente favorável, com relações ruins, mas um alto nível de estrutura da tarefa e um líder com poder moderado, a pessoa com alta pontuação na Escala do Colega Menos Preferido deveria ser mais eficaz que a pessoa com baixa pontuação. A [Figura 13.4](#) ilustra como o desempenho do líder é uma função do controle situacional para pessoas com alta e baixa pontuação na Escala do Colega Menos Preferido.

Figura 13.4 Desempenho do grupo resultante tanto do controle situacional quanto da pontuação do líder na Escala do Colega Menos Preferido

Fonte: FIEDLER, F. E. The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. v. 11. New York, NY: Academic Press, 1978. p. 59-112.



As pesquisas sobre a teoria da contingência têm apresentado resultados diversos, contestando ou corroborando sua validade, e Fiedler sem dúvida tem seus críticos. Duas metanálises consolidaram os resultados de muitos testes da teoria (Peters, Hartke & Pohlmann, 1985; Strube & Garcia, 1981) e ambas descobriram que o desempenho do líder foi uma função conjunta da Escala do Colega Menos Preferido e do controle situacional, apesar de as previsões da teoria não terem sido completamente validadas. O que não se sabe ao certo é exatamente por que a Escala do Colega Menos Preferido e o controle situacional interagem. A maior dificuldade é que ninguém, nem mesmo Fiedler, sabe ao certo o que a Escala do Colega Menos Preferido representa. Ela foi criada para mensurar algum fator da motivação do líder, mas não se sabe ao certo qual motivação é avaliada. Fiedler (1978) afirma que líderes com baixa pontuação na escala se voltam mais à realização das tarefas do que a manter bons relacionamentos com os subordinados, ao passo que líderes com alta pontuação na escala têm as motivações opostas, se interessando mais em ter bons relacionamentos com os subordinados do que em realizar o trabalho. Por enquanto, tudo o que podemos dizer com certeza é que a Escala do Colega Menos Preferido avalia alguma característica desconhecida, porém importante, dos líderes.

Apesar de a teoria afirmar que a situação determina as características de um bom líder, Fiedler (1978) não acredita que um supervisor deveria tentar adaptar seu estilo a uma situação em particular. Ele acredita que os supervisores devem modificar a situação para se ajustar ao próprio estilo de liderança. Para isso, ele desenvolveu um programa de treinamento chamado de Correspondência ao Líder. Fiedler

resumiu os resultados de vários experimentos de campo comparando supervisores treinados na Correspondência ao Líder com controles não treinados. Os resultados demonstraram um melhor desempenho do grupo para os supervisores treinados. No entanto, alguns pesquisadores têm questionado se o treinamento de Correspondência ao Líder de fato leva os líderes a alterar a situação de acordo com a teoria ou se os resultados da pesquisa sobre o treinamento não se devem a outros fatores (Jago & Ragan, 1986).

Apesar das críticas à teoria, Fiedler tem sido um dos pesquisadores mais influentes no estudo da liderança. Sua maior contribuição foi demonstrar que ela envolve a complexa interação de características do líder com a situação de liderança. Sua obra foi estendida por estudiosos que desenvolveram teorias da contingência mais complexas. Uma delas é a teoria do caminho/ objetivo, que discutiremos a seguir.

13.4.4 Teoria do caminho/objetivo

A teoria do caminho/objetivo (House & Mitchell, 1974) é uma teoria da contingência mais complexa que a de Fiedler, postulando que o desempenho do subordinado e sua satisfação no trabalho resultam da inter-relação de características situacionais, características do subordinado e estilo do supervisor. A ideia subjacente, que se fundamenta na teoria da expectativa (veja o Capítulo 8), é que o supervisor pode melhorar a motivação e a satisfação dos subordinados proporcionando recompensas pelo bom desempenho e facilitando para eles atingirem suas metas. Os líderes podem fazer isso adotando um dentre quatro estilos de liderança, cuja eficácia é determinada por características situacionais e do subordinado. Os quatro estilos de liderança são:

- ▶ **Estilo de apoio.** Esse estilo é similar ao de consideração do Ohio State Leadership Studies, envolvendo demonstrar interesse pelas necessidades e bem-estar dos subordinados;
- ▶ **Estilo diretivo.** Esse estilo é similar ao da estrutura de iniciação do Ohio State Leadership Studies, envolvendo estruturar as tarefas para os subordinados e esclarecer o que se espera deles;
- ▶ **Estilo participativo.** Esse estilo envolve consultar os subordinados e permitir que eles participem do processo decisório;
- ▶ **Estilo de realização.** Esse estilo envolve enfatizar a realização e o bom desempenho, incluindo determinar metas desafiadoras e salientar padrões de alto desempenho.

As características dos subordinados incluem variáveis de personalidade, como *locus* de controle e capacidade percebida. O *locus* de controle é a extensão na qual os subordinados acreditam que podem controlar as recompensas em sua vida. Uma pessoa com um *locus* de controle interno acredita ser capaz de controlar as recompensas. Já uma pessoa com *locus* de controle externo acredita que as recompensas são controladas pelos outros ou por forças externas. A capacidade percebida é a extensão na qual o subordinado acredita ser capaz de realizar bem a tarefa. Ela é similar à autoeficácia, que discutimos no Capítulo 8, mas é específica à tarefa particular em questão. As características situacionais incluem aspectos das tarefas, como periculosidade, repetitividade e estrutura.

House e Mitchell (1974) elaboraram uma série de hipóteses com base nas ideias subjacentes da teoria. Elas descrevem como determinados estilos de liderança afetam os subordinados em determinadas condições. Por exemplo:

1. Quando as tarefas são maçantes, perigosas, estressantes ou entediantes, um estilo de apoio será o mais apropriado. Os subordinados que devem lidar com esse tipo de situação terão sua ansiedade reduzida e sua autoestima elevada por um supervisor que lhes oferece apoio.
2. Quando as tarefas não são estruturadas e os subordinados são inexperientes, um estilo diretivo será o mais apropriado, porque os

subordinados não saberão ao certo o que fazer. Um supervisor diretivo estimulará a iniciativa dos subordinados e aumentará sua satisfação no trabalho esclarecendo o que se espera que eles façam.

Infelizmente, os pesquisadores têm se concentrado em apenas algumas das hipóteses da teoria do caminho/objetivo, particularmente a segunda hipótese apresentada acima. Apesar de algumas dessas pesquisas terem corroborado a teoria (Podsakoff, MacKenzie, Ahearne & Bommer, 1995), muitas das conclusões são discrepantes (Wofford & Liska, 1993). Em parte, essa discrepância pode se dever a deficiências metodológicas de alguns desses estudos. Outra possibilidade é que algumas das proposições não são totalmente corretas.

Keller (1989) observou que nem todos os indivíduos se incomodam com a falta de estrutura em um trabalho e que, na verdade, algumas pessoas podem até preferir um trabalho desestruturado. Estas se satisfazem mais com um trabalho de baixo nível de estrutura e tendem a reagir negativamente a um estilo diretivo de liderança. Amostras de funcionários de quatro organizações foram avaliadas de acordo com os critérios de: necessidade de estrutura por parte dos subordinados, desempenho no trabalho, satisfação no trabalho e estilo de diretivo de liderança (Keller, 1989). Os resultados são compatíveis com as previsões de que os subordinados com grande necessidade de estrutura reagem favoravelmente ao estilo diretivo (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). O estudo de Keller sugere que uma das proposições deveria ser modificada para levar em consideração a personalidade do subordinado.

Pesquisas futuras serão necessárias para mostrar quais das hipóteses originais de House e Mitchell (1974) podem ser validadas. Parece provável, à luz das conclusões de Keller (1989), que novas hipóteses envolvendo a inter-relação das situações, dos subordinados e dos supervisores serão desenvolvidas. Uma implicação das conclusões de Keller é que diferentes abordagens de liderança podem ser necessárias para diferentes subordinados. Isso nos leva à teoria da interação líder-membro, que se volta às interações de cada diáde ou par subordinado-supervisor.

Pesquisa em detalhes

Uma das hipóteses da teoria do caminho/objetivo é que, na ocorrência de pouca estrutura da tarefa, a estrutura de iniciação por parte do líder resultará na satisfação do subordinado. Em outras palavras, quando os subordinados não sabem ao certo o que se espera deles, o esclarecimento por parte do supervisor será apreciado. Keller (1989) observou que nem todos os estudos validam essa hipótese, argumentando que um problema da teoria do caminho/objetivo é presumir que todos os funcionários considerarão a falta de estrutura desagradável. Sua hipótese é que a necessidade de esclarecimentos do subordinado determina sua reação à estrutura de iniciação em um trabalho com pouca estrutura.

Neste estudo, foi conduzido um levantamento com profissionais de organizações de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Como o trabalho envolve criar novos conhecimentos e tecnologias, um trabalho de P&D pode ter pouca estrutura. Os respondentes do levantamento preencheram escalas para avaliar a extensão na qual eles precisavam e preferiam a clareza no trabalho, a estrutura de iniciação do supervisor e a satisfação no trabalho.

A análise dos dados demonstrou que a hipótese de Keller está correta. As pessoas com grande necessidade de clareza se satisfazem mais com um alto nível de estrutura de iniciação do que com um baixo nível de estrutura de iniciação. Já os indivíduos com pouca necessidade de clareza se satisfazem mais com baixo nível de estrutura de iniciação do que com alto nível desta. Esse estudo sugere que os supervisores devem levar em consideração a personalidade de cada subordinado ao decidir o método de supervisão mais apropriado.

Fonte: KELLER, R. T. A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 208-212, 1989.

13.4.5 Teoria da interação líder-membro

A teoria da interação líder-membro (Dansereau, Graen & Haga, 1975) se concentra na diáde subordinado-supervisor, e não no supervisor e no grupo de trabalho. Dansereau et al. argumentaram que uma das maiores limitações da maioria das pesquisas sobre liderança são suas premissas implícitas de que cada grupo de subordinados é suficientemente homogêneo para justificar seu estudo como uma unidade e que cada supervisor adota o mesmo estilo para todos os subordinados. Ao invés disso, eles propõem que os supervisores *tratem* cada subordinado de maneira diferenciada.

Dansereau et al. (1975) discutiram dois tipos de relacionamentos que se desenvolvem entre supervisores e subordinados. O tipo *in-group* é composto de subordinados confiáveis e membros influentes do grupo de trabalho. O supervisor os trata com consideração e adota um estilo participativo com eles. O tipo *out-group*, por outro lado, é composto de subordinados supervisionados com um estilo diretivo e que são pouco consultados na tomada de decisões. Esses relacionamentos evoluem com o tempo e com as características dos subordinados, afetando o modo como eles são categorizados. Para se tornar parte do *in-group*, um subordinado deve ser percebido como confiável e empenhado. Em troca desse status, o subordinado deve se preparar para se empenhar além do mínimo esperado no trabalho.

Em sua pesquisa, Dansereau et al. (1975) descobriram que os supervisores dividiam o grupo de trabalho em dois subgrupos em termos de quanta participação era permitida. Os membros do *in-group* se diziam mais satisfeitos com o trabalho, acreditavam ter melhores relacionamentos com os supervisores e apresentaram menos chances de pedir a demissão do que os membros do *out-group*. É necessário usar de cautela, no entanto, antes de concluir que as diferenças na satisfação e na rotatividade resultaram do tratamento pelo supervisor. É provável que o comportamento do supervisor em relação a cada subordinado tenha sido tanto uma função do desempenho no trabalho do subordinado quanto uma causa do desempenho (Bauer & Green, 1996).

Uma contribuição da abordagem da interação líder-membro é que ela se concentra na importância dos relacionamentos individuais em cada diáde supervisor-subordinado. A ideia fundamentou um estudo de intervenção no qual os supervisores foram treinados para melhorar seus relacionamentos com cada subordinado. Graen, Novak e Sommerkamp (1982) conduziram um experimento de campo no qual um grupo de supervisores foi treinado na interação líder-membro. O treinamento pretendia ajudar os supervisores a melhorar seus relacionamentos com os subordinados. Cada supervisor treinado se reuniu individualmente com cada subordinado para discutir questões relacionadas ao trabalho e o relacionamento entre eles. Posteriormente, os subordinados dos supervisores treinados apresentaram um melhor desempenho e maior satisfação no trabalho do que um grupo de controle, no qual os supervisores não foram treinados.

Pesquisas têm demonstrado que a qualidade dos relacionamentos da interação líder-membro, de acordo com a percepção dos subordinados, se associa a diversas variáveis importantes do trabalho. Por exemplo, os subordinados que relatam bons relacionamentos de interação líder-membro com seus supervisores são mais bem avaliados pelos líderes nos critérios de desempenho no trabalho e comportamento de cidadania organizacional do que os subordinados que relatam relacionamentos ruins com os superiores (Petruzzello, Gapin, Snook & Smith, 2009; Radloff, 1977; Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh, 2010). Em sua metanálise de 79 estudos, Gerstner e Day (1997) demonstraram que pessoas que possuem bons relacionamentos com os supervisores tendem a apresentar mais satisfação no trabalho, são mais comprometidas com seus empregadores e consideram o trabalho menos estressante que pessoas que possuem relacionamentos ruins com os supervisores. Juntos, esses estudos sugerem que bons relacionamentos entre supervisor e subordinado são

importantes por beneficiarem tanto os funcionários quanto as organizações.

A teoria da interação líder-membro também tem seus críticos, que apontaram algumas limitações da abordagem. Em primeiro lugar, o tratamento diferenciado dos subordinados em um grupo de trabalho pode ser destrutivo (Yukl, 1989). A teoria da equidade, que discutimos no Capítulo 8, descreve como os funcionários podem reagir negativamente ao tratamento desigual. A maior taxa de rotatividade e a satisfação reduzida no trabalho constatadas em subordinados submetidos ao tipo de relacionamento *out-group* do estudo de Dansereau et al. (1975) podem ser interpretadas como uma reação à desigualdade. Schriesheim (1980) observou que os supervisores muitas vezes direcionam tentativas de influenciar simultaneamente todo o grupo de trabalho, ao invés de tratar cada indivíduo diferentemente. A pesquisadora acredita que o foco tanto nos grupos de trabalho quanto nas diádes individuais faz mais sentido para compreender a liderança. A teoria da interação líder-membro ajudou a concentrar a atenção dos pesquisadores no relacionamento entre subordinado e supervisor e também levou à compreensão de que os supervisores não agem do mesmo modo com todos os subordinados.

13.4.6 Teoria da liderança transformacional

A teoria da liderança transformacional se volta a líderes com uma influência considerável e incomum sobre seus seguidores ou, em outras palavras, a líderes carismáticos. Trata-se, em alguns aspectos, de um retorno à abordagem das características por se concentrar nos atributos dos líderes em relação à eficácia. No entanto, ela difere das abordagens anteriores ao não se limitar a relacionar as características com o desempenho, tentando identificar como os líderes afetam seus seguidores. Um líder transformacional é uma pessoa que lidera inspirando os outros a adotar metas elevadas e buscar atingi-las. Ele articula uma visão para os seguidores e os encoraja a segui-la. Gardner e Avolio (1998) explicaram que alguns líderes são capazes de convencer os seguidores da própria capacidade e da importância de uma visão. Esses líderes se envolvem em comportamentos que fazem com que aparentem ser criativos, inovadores, poderosos e dignos de confiança. Grande parte da influência do líder se origina das crenças dos seguidores de que só seguindo o líder eles serão capazes de concretizar a visão, como fazer com que uma empresa volte a ser lucrativa. Líderes como Abraham Lincoln, Winston Churchill, John F. Kennedy e Martin Luther King são exemplos de líderes transformacionais. A visão de King de uma sociedade livre expressa em seu discurso “Eu tenho um sonho”, em 28 de agosto de 1963, em Washington, D.C., é um exemplo de uma declaração de visão inspiradora.

Bass e Riggio (2006) argumentaram que a liderança transformacional é composta de quatro componentes. A influência idealizada é a extensão na qual os líderes encorajam os seguidores com suas declarações e atuam como modelos exemplares para padrões elevados de comportamento. A motivação inspiradora proporciona uma visão, como o sonho de King. O estímulo intelectual encoraja os seguidores a questionar a situação atual e pensar em uma maneira melhor de fazer as coisas. A consideração individualizada se volta ao desenvolvimento e ao bem-estar dos seguidores. Juntos, esses componentes sugerem que os líderes transformacionais inspiram articulando uma visão para o grupo, encorajando e apoiando os seguidores e atuando como um modelo exemplar a ser seguido.

Pesquisas sobre a liderança transformacional demonstram que ela se relaciona a uma série de variáveis subordinadas que são importantes para o funcionamento organizacional. Por exemplo, indivíduos que percebem seus supervisores como transformacionais tendem a apresentar um bom desempenho no trabalho (Keller, 2006; Yang, Spector, Chang, Gallant-Roman & Powell, 2010), maior satisfação nele (Judge & Piccolo, 2004) e um nível mais elevado de comportamento de cidadania organizacional, comprometimento organizacional e percepções de justiça (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999). Além disso, apesar de poder parecer que a liderança transformacional é inata, os pesquisadores têm tido êxito em treinar pessoas para apresentar os comportamentos relevantes. Por exemplo,

Towler (2003) conduziu um experimento em laboratório no qual estudantes de administração foram alocados aleatoriamente para receber o treinamento transformacional ou não (grupo de controle). Em seguida, eles participaram de um exercício de interpretação de papéis no qual fizeram um discurso a um grupo de funcionários fictícios. Observadores treinados avaliaram o critério da liderança transformacional e constatou-se que os estudantes que fizeram o treinamento transformacional apresentaram uma pontuação mais elevada do que o grupo de controle. Barling, Weber e Kelloway (1996) conseguiram treinar com sucesso gerentes de banco para serem mais transformacionais e demonstraram que o treinamento teve um impacto positivo no desempenho financeiro das agências bancárias.

Estudos existentes sugerem que a liderança transformacional tem um considerável potencial para a aplicação prática. Se os líderes transformacionais tiverem subordinados mais produtivos e satisfeitos e se esse tipo de liderança pode ser ensinada, as organizações se beneficiariam de encorajar os supervisores a adotar essa abordagem. Mais estudos como o de Barling et al. (1996) são necessários para confirmar seus resultados promissores.

13.4.7 Modelo de Vroom-Yetton

O modelo de Vroom-Yetton (Vroom & Yetton, 1973) representa um tipo diferente de teoria de liderança em relação às teorias que discutimos até agora. Ao invés de descrever o funcionamento do processo de liderança, o modelo de Vroom-Yetton é prescritivo e indica a abordagem de liderança que supostamente seria a mais eficaz em uma determinada situação de um processo decisório. Observe que o modelo de Vroom-Yetton foi elaborado visando apenas o processo decisório e não outros aspectos do comportamento da liderança, como gerar soluções para problemas e direcionar as atividades dos subordinados. O modelo se baseia em princípios psicológicos que podem ajudar a determinar as melhores práticas de tomada de decisões com base nas características de uma determinada situação. Um gestor pode usar o modelo para escolher a melhor maneira de lidar com cada situação na qual uma decisão deve ser tomada.

O modelo especifica as cinco abordagens a seguir para tomar uma decisão, que variam da autocrática à democrática:

1. O supervisor toma a decisão sozinho;
2. O supervisor coleta informações dos subordinados e toma a decisão sozinho;
3. O supervisor discute o problema com alguns subordinados e toma a decisão;
4. O supervisor discute o problema com todos os subordinados em uma reunião e toma a decisão;
5. O supervisor apresenta o problema a todos os subordinados em uma reunião e deixa que eles decidam.

Como você pode ver, o supervisor pode atuar independentemente (abordagem 1), delegar a decisão ao grupo (abordagem 5) ou adotar vários estágios de compartilhamento da decisão, de meramente solicitar informações (abordagem 2) a discutir o problema e levar os pontos de vista alheios em consideração (abordagem 3 ou 4).

A situação de tomada de decisões é definida por sete características do próprio problema e dos subordinados:

1. Requisito de qualidade para o resultado (é importante tomar a decisão certa?);
2. Suficiência das informações de posse do supervisor;
3. Estrutura do problema (está claro o que deve ser feito ou a situação é ambígua?);
4. Necessidade da aceitação da decisão pelos subordinados;
5. Probabilidade de aceitação da decisão pelos subordinados, se a decisão for tomada pelo supervisor sozinho;
6. Comprometimento dos subordinados à resolução do problema;
7. Conflito dos subordinados no que se refere às soluções.

Cada uma das características é traduzida em uma questão do tipo sim/não (por exemplo, “O problema é estruturado?”). O padrão de respostas determina a melhor prática. Por exemplo, se a qualidade não for importante (característica 1), a aceitação pelos subordinados for importante (característica 4) e os subordinados tiverem poucas chances de aceitar uma decisão tomada unilateralmente pelo supervisor (característica 5), a melhor abordagem é permitir que os subordinados tomem a decisão. Por outro lado, se a qualidade não for essencial e se a aceitação não for importante, qualquer uma das cinco abordagens deve ser igualmente eficaz. Na maioria dos casos, as abordagens mais democráticas são apropriadas e é somente em situações limitadas que uma postura autocrática pode ser eficaz.

Vroom e Yetton (1973) propuseram ferramentas de decisão baseadas no modelo que podem ser utilizadas pelos gestores para escolher uma abordagem de tomada de decisões. A abordagem específica recomendada depende de se desejar ou não minimizar o tempo necessário para uma decisão ou maximizar as chances de ela ser aceita pelo grupo. Não é de se surpreender que tomar sozinho uma decisão muitas vezes pode ser a abordagem mais rápida, mas não necessariamente a mais eficaz. Os pesquisadores elaboraram ferramentas em papel (tabela e árvores de decisão) que podem ser utilizadas para determinar as abordagens recomendadas de tomada de decisões com base nas respostas às sete perguntas. Eles também desenvolveram um *software* que apresenta as questões, coleta e calcula as respostas e proporciona orientações para lidar com a situação.

Um número limitado de estudos se dedicou a testar o modelo de Vroom-Yetton e, em geral, as conclusões validaram as recomendações da teoria. Vroom e Jago (1988) compilaram os resultados de seis estudos que compararam a eficácia das decisões em conformidade com as orientações da teoria com decisões que não estavam de acordo com as orientações. A taxa de sucesso para as decisões tomadas de acordo com a teoria foi superior à de decisões tomadas em desacordo com ela – 62% *versus* 37%, respectivamente. Por outro lado, Field e House (1990) proporcionaram apenas uma validação ambígua para a teoria. Eles pediram que uma amostra de supervisores e seus subordinados relatassem o processo e a eficácia de uma decisão. Apesar de os dados dos supervisores terem corroborado o modelo de Vroom-Yetton, o mesmo não aconteceu com os dados dos subordinados. Field e House hesitaram em concluir que a teoria era inválida e encorajaram pesquisas adicionais para testá-la.

O modelo de Vroom-Yetton tem o potencial de ser a teoria de liderança mais útil da perspectiva do gestor que deseja utilizar as mais recentes descobertas científicas para orientar sua abordagem de liderança. Essa teoria oferece orientações bastante específicas sobre como supervisionar, ao passo que as outras teorias proporcionam princípios que o gestor precisaria descobrir como aplicar. Depois de trabalhar com o modelo de Vroom-Yetton por um tempo, um gestor provavelmente aprenderá os princípios fundamentais e não precisará mais consultar uma tabela ou *software* a cada vez que se vir diante de uma decisão. Até o momento, as pesquisas têm sido promissoras, mas ainda será necessário conduzir mais estudos em contextos práticos para testar se a teoria leva ou não a melhores decisões, em termos da qualidade e da velocidade da decisão.

13.5 Mulheres em posições de liderança

As mulheres têm realizado avanços consideráveis, atingindo posições de gestão e supervisão em organizações no mundo todo. Estima-se que, em 1999, cerca de 46% de todas as posições de gestão nos Estados Unidos eram ocupadas por mulheres. Apesar de seu sucesso nos níveis mais baixos de gestão, as mulheres americanas ainda não contam com uma boa representação nos níveis mais elevados das organizações. No entanto, essa proporção tem aumentado, com mais de 15% das mais altas posições de gestão corporativa tendo sido ocupadas por mulheres em 2002 (Northouse, 2004). Um estudo sobre o progresso profissional de formandos de MBA revelou que os homens recebiam salários iniciais mais elevados e que seus vencimentos aumentavam mais rapidamente com a idade do que os

das mulheres (Goldberg, Finkelstein, Perry & Konrad, 2004). No entanto, ainda não se sabe ao certo até que ponto esses resultados podem ser generalizados, já que outro estudo com altos executivos de uma empresa de serviços financeiros encontrou pouca diferença entre a remuneração de homens e de mulheres (Lyness & Thompson, 1997). Talvez alguns setores tenham progredido na igualdade salarial entre homens e mulheres, enquanto outros ainda se arrastam.

Apesar de as mulheres terem mais dificuldade do que os homens de atingir altas posições na maioria das organizações, esse problema não é encontrado em todas as organizações. Powell e Butterfield (1994) descobriram que as mulheres que se candidatavam a uma promoção tiveram mais (e não menos) chances do que os homens de serem promovidas à alta administração no serviço público dos Estados Unidos. Em parte, a diferença entre os gêneros foi atribuída a um melhor desempenho no trabalho por parte das candidatas do sexo feminino. A falta de tendenciosidade contra as mulheres pode ter resultado de práticas de promoção mais justas e o compromisso com a igualdade de oportunidade de empregos nos órgãos públicos americanos.

Muitas explicações foram sugeridas para o fenômeno da discriminação no trabalho, também chamado de telhado de vidro, simbolizando a dificuldade das mulheres de subir além dos níveis mais baixos de gestão. Algumas dessas explicações se concentraram nas diferenças entre homens e mulheres na preparação profissional e suas atitudes, ao passo que outras se voltaram à tendenciosidade contra as mulheres na alta administração. Por exemplo, em um estudo holandês, van Vianen e Fischer (2002) descobriram que as mulheres eram menos ambiciosas, se importavam menos com salário e status e se preocupavam mais com o conflito trabalho-família do que os homens. Esses fatores podem explicar por que menos mulheres podem procurar ser promovidas à alta administração, mas não explica por que aquelas que desejam atingir níveis mais elevados têm dificuldade de conseguir isso.

A explicação da tendenciosidade se volta às atitudes e estereótipos das pessoas que ocupam os níveis mais elevados nas organizações e que tomam as decisões de contratação. Uma pesquisa conduzida por Schein e colegas (Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996) demonstrou como estereótipos sutis em relação às características de homens e mulheres deixavam estas em desvantagem nos processos de promoção. Os pesquisadores pediram que as pessoas descrevessem as características dos gestores, bem como as características de homens e de mulheres, e descobriram que as descrições dos gestores apresentaram uma sobreposição com as descrições dos homens, mas não com as descrições das mulheres. A conclusão foi que a razão pela qual uma mulher pode ter dificuldade de ser promovida é que ela não é percebida como uma pessoa que tem as características necessárias para o cargo. Isso não quer dizer que o tomador da decisão esteja discriminando conscientemente as mulheres. Na verdade, os candidatos homens parecem se adaptar mais aos requisitos do cargo do que as candidatas mulheres. De acordo com essa abordagem, um acesso igualitário a cargos da alta gestão exigirá uma mudança de atitude por parte dos responsáveis pela seleção. Além disso, esse fenômeno parece ser universal, considerando que os pesquisadores encontraram resultados similares na China, na Alemanha, no Japão, no Reino Unido e nos Estados Unidos.

Por outro lado, a tendenciosidade por parte dos tomadores de decisão provavelmente também não nos oferece uma explicação completa. Lyness e Thompson (2000) conduziram um levantamento com amostras correspondentes de altos administradores do sexo masculino e feminino sobre seu progresso profissional e descobriram que as mulheres tenderam mais que os homens a relatar um sentimento de incompatibilidade com os colegas. Ainda não se sabe se esse resultado reflete o fato de as mulheres terem mais dificuldade de se adaptar a posições de alta gestão, se elas acreditam que os colegas e superiores as aceitam menos que os homens ou meramente se consideram menos adequadas. No entanto, mesmo se for apenas uma questão de percepção, esse sentimento de inadequação provavelmente afetaria a confiança e o comportamento de forma a impactar negativamente o progresso profissional dessas mulheres.

Powell e Butterfield (1994) sugeriram que o governo federal americano pode se servir como um modelo para eliminar a discriminação da mulher no trabalho. Importantes fatores incluem um grande comprometimento da administração com a igualdade de oportunidade de empregos e procedimentos de seleção padronizados, visando a reduzir a subjetividade nas decisões.

13.5.1 Gênero e estilo de liderança

Será que homens e mulheres em cargos de liderança têm estilos de liderança diferentes? Os nossos estereótipos relativos a homens e mulheres sugerem que as mulheres se preocupariam mais com os sentimentos e o bem-estar emocional dos subordinados (consideração), enquanto os homens se voltariam mais à realização do trabalho (estrutura de iniciação). Pesquisas sobre diferenças entre os sexos na liderança sugerem que a resposta é complexa.

Eagly e Johnson (1990) conduziram uma metanálise de estudos que compararam os estilos de liderança de homens e mulheres, consolidando os resultados de mais de 160 estudos de liderança, e chegaram a várias conclusões. Uma delas é que os estilos estereotipados de homens apresentando alto nível de estrutura e mulheres apresentando alto nível de consideração foram encontrados em pesquisas de laboratório, com estudantes, mas não em estudos em campo, com líderes reais. Eles propuseram duas explicações para esse resultado. Em primeiro lugar, um contexto organizacional inclui restrições e requisitos ambientais que podem forçar líderes homens e mulheres a adotar estilos similares. Em segundo lugar, as organizações podem selecionar mulheres que apresentem estilos de liderança similares aos dos homens. Em estudos de laboratório, os participantes são selecionados mais aleatoriamente e há menos restrições sobre os comportamentos de liderança que os participantes podem adotar. Dessa forma, mesmo se as mulheres tenderem a liderar de maneira diferente dos homens, os ambientes organizacionais podem não permitir que elas expressem essa inclinação.

Por outro lado, quando homens e mulheres são comparados em termos de suas tendências autocráticas ou democráticas, diferenças entre os sexos são encontradas tanto em laboratório quanto em campo. Constatou-se que os homens são mais autocráticos e que as mulheres são mais democráticas em seus estilos. Eagly e Johnson (1990) observaram que cada estilo provavelmente será mais eficaz em diferentes circunstâncias organizacionais. Eles apontaram para o fato de que mais pesquisas são necessárias para verificar se um desempenho real da liderança de fato apresenta diferenças entre os sexos.

Homens e mulheres também foram comparados na extensão na qual seus subordinados os percebem como transformacionais. Bass, Avolio e Atwater (1996) descobriram, com base em três amostras, que as mulheres apresentaram o mesmo nível ou um nível mais elevado de liderança transformacional do que os homens. Infelizmente, o estudo não permite tirar conclusões sobre a eficácia. Mesmo assim, os resultados sugerem a ocorrência de diferenças entre os sexos no estilo de liderança.

13.6 Questões interculturais na liderança

Seria um erro presumir que todos os resultados e teorias discutidos neste capítulo se aplicam universalmente a todos os países e culturas. O modo como os líderes são vistos e o estilo de liderança eficaz não são necessariamente os mesmos em todos os lugares. Por exemplo, os atributos associados à boa liderança podem ser culturalmente determinados. O estudo mais abrangente dessa questão é o Programa Global de Pesquisa de Liderança e Eficácia Organizacional (Global Leadership and Organizational Effectiveness – Projeto GLOBE), que inclui 62 países (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, et al., 1999). Uma das conclusões do GLOBE é que muitos atributos específicos dos gestores são universais, mas outros atributos variam de um país ao outro. Por exemplo, ser inteligente e digno de confiança são atributos universalmente vistos como características positivas. No entanto, o individualismo (concentrar-se em si mesmo, e não nos outros) e a disposição de assumir riscos são atributos vistos como mais positivos em alguns países do que em outros.

De forma similar, Ensari e Murphy (2003) pediram que estudantes de um país coletivista (Turquia) e de um país individualista (Estados Unidos) lessem descrições de gestores com diferentes comportamentos e desempenhos e avaliassem em que extensão cada líder era

transformacional. As avaliações dos estudantes turcos foram influenciadas na maior parte pelo desempenho dos gestores, ao passo que os estudantes americanos se concentraram principalmente nos comportamentos. Na medida em que as percepções da liderança transformacional afetam as atitudes e o comportamento dos funcionários, isso sugere que os comportamentos específicos dos gestores são mais importantes nos Estados Unidos do que na Turquia, onde o desempenho constitui o critério de avaliação mais valorizado. Naturalmente, isso precisa ser replicado em um contexto organizacional com gestores reais.

Outra importante questão diz respeito às diferenças culturais na eficácia de diferentes comportamentos dos líderes. Scandura, Von Glinow e Lowe (1999) investigaram essa questão comparando funcionários dos Estados Unidos com funcionários de dois países do Oriente Médio, a Jordânia e a Arábia Saudita (veja o quadro “Pesquisa internacional”), e descobriram que a consideração é mais estreitamente relacionada com a eficácia da liderança do que a estrutura de iniciação nos Estados Unidos, mas o oposto foi constatado no Oriente Médio. Isso sugere que utilizar abordagens americanas em outro país culturalmente diferente pode não ser eficaz.

As preferências pela liderança diretiva *versus* participativa também podem variar de um país ao outro. Narayanan, Menon e Spector (1999) pediram que empregados de escritório na Índia e nos Estados Unidos descrevessem o incidente mais estressante que eles vivenciaram no trabalho no mês anterior. Avaliadores treinados analisaram o conteúdo dos incidentes e os categorizaram. Nos Estados Unidos, a falta de controle foi o segundo incidente estressante mencionado com mais frequência, relatado por quase um quarto dos participantes. Na Índia, o incidente estressante mencionado com mais frequência foi a estrutura insuficiente proporcionada pelos supervisores, informada por um pouco mais que um quarto dos participantes. Nenhum americano mencionou a estrutura insuficiente e nenhum indiano mencionou a falta de controle. Em outro estudo, Euwema, Wendt e van Emmerik (1997) conduziram um levantamento com funcionários de 33 países (inclusive a Índia e os Estados Unidos) sobre os estilos de liderança de seus supervisores e descobriram que as abordagens diretivas produziram efeitos mais negativos sobre as pessoas de países individualistas que de países coletivistas. Os resultados dos dois estudos sugerem que as preferências pelo estilo de liderança e sua eficácia podem diferir de um país ao outro.

Pesquisa internacional

Já foi bem comprovado, em pesquisas americanas, que determinados estilos de liderança são mais eficazes que outros. Não se sabe ao certo, contudo, se os mesmos estilos serão universalmente eficazes em países com culturas diferentes dos Estados Unidos. Scandura, Von Glinow e Lowe (1999) conduziram um estudo comparando estilos de liderança dos Estados Unidos com o Oriente Médio. Os autores supuseram que as diferenças culturais entre as duas regiões resultariam na eficácia de estilos diferentes.

Levantamentos foram realizados com 144 funcionários dos Estados Unidos, 47 da Jordânia e 60 da Arábia Saudita. Os dados dos dois países do Oriente Médio foram combinados. As escalas incluíram o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder, que avaliou a consideração e a estrutura de iniciação, a satisfação global no trabalho e a eficácia percebida do líder. O levantamento foi traduzido para o árabe para ser aplicado no Oriente Médio.

Na amostra americana, a consideração apresentou uma correlação mais estreita do que a estrutura de iniciação com a satisfação no trabalho (0,61 versus 0,20, respectivamente) e com a eficácia percebida (0,65 versus 0,30, respectivamente). Já no Oriente Médio, a amostra revelou o padrão oposto: a consideração apresentou uma correlação menos estreita do que a estrutura de iniciação com a satisfação no trabalho (0,22 versus 0,38, respectivamente) e com a eficácia percebida (0,25 versus 0,34, respectivamente). Além disso, nenhum desses estilos se correlacionou mais com a satisfação no trabalho ou a eficácia no Oriente Médio quanto a consideração nos Estados Unidos.

Esses resultados sugerem que a consideração é mais importante para os funcionários americanos do que para os do Oriente Médio. Como Scandura et al. observaram, a visão árabe de liderança tende a ser muito mais militarista que a visão americana, de forma que a visão árabe de um líder é de alguém mais autocrático e orientado a tarefas. Os funcionários do Oriente Médio têm menos expectativas em relação ao critério da consideração, de forma que esse estilo é menos importante. Deve ser mantido em mente, contudo, que, para a amostra americana, verificou-se uma correlação entre a estrutura de iniciação, a satisfação no trabalho e a eficácia e que, para a amostra do Oriente Médio, constata-se uma correlação entre a consideração, a satisfação no trabalho e a eficácia. Dessa forma, a diferença reside na importância relativa.

Fonte: SCANDURA, T. A.; VON GLINOW, M. A.; LOWE, K. B. When East Meets West Leadership 'Best Practices' in the United States and the Middle East. In: MOBLEY, W. H.; Gessner, M. J.; Arnold, V. (Eds.). *Advances in Global Leadership*. v.1. Stamford, CT: JAI, 1999. p. 171-233.

Apesar dessas diferenças nas preferências e eficácia da liderança, alguns aspectos da liderança transcendem as diferenças culturais. Constatou-se que a liderança transformacional se relaciona ao desempenho no trabalho em Singapura, da mesma forma como acontece nos países ocidentais (Lim & Ployhart, 2004). Além disso, a liderança transformacional se relaciona a atitudes positivas no trabalho na China e na Índia (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Juntos, esses resultados demonstram que pode haver algumas características universais dos líderes que são efetivas em diferentes países. Naturalmente, isso não significa que os líderes transformacionais se comportam exatamente da mesma maneira em diferentes locais, já que as características necessárias para ser um líder transformacional são provavelmente determinadas, em grande parte, pela cultura.

Resumo

A liderança é uma importante função nas organizações, nas quais as ações de muitos indivíduos devem ser coordenadas e direcionadas. A liderança se refere à influência desproporcional que uma pessoa tem sobre as outras e, nas organizações, essa característica é normalmente associada a posições de gestão e supervisão. A influência dos líderes sobre seus seguidores se fundamenta em uma série de fatores. French e Raven (1959) sugeriram cinco bases de poder e influência:

- ▶ Conhecimento;
- ▶ Referência;
- ▶ Legítimo;
- ▶ Recompensa;
- ▶ Coerção.

Yukl (1989) acrescentou as seguintes táticas de influência política:

- ▶ controle de decisões;
- ▶ formação de coalizões;
- ▶ cooptação.

Muitas abordagens ao estudo da liderança têm sido propostas. A abordagem das características procura encontrar aquelas que fazem

com que as pessoas sejam bons líderes. A abordagem do comportamento da liderança, representada pelo Ohio State Leadership Studies, vê a liderança do ponto de vista dos comportamentos que são ou não eficazes. As teorias da contingência, como a teoria de Fiedler e a teoria do caminho/objetivo, sustentam que a liderança é uma complexa interação entre características do líder e a situação de liderança. Segundo a teoria da interação líder-membro, a liderança só pode ser plenamente compreendida concentrando a atenção nas interações muitas vezes singulares de um supervisor com cada subordinado. As teorias da liderança transformacional analisam o modo como alguns líderes são capazes de exercer uma profunda influência sobre as atitudes, crenças, comportamentos e valores dos subordinados. Por fim, o modelo de Vroom-Yetton é uma teoria prescritiva que propõe a um líder maneiras de lidar melhor com uma situação de decisão.

Apesar de as mulheres terem conquistado grandes avanços no ambiente de trabalho, elas ainda se deparam com discriminação, fazendo com que seja mais difícil para elas atingirem posições de gestão de alto nível do que para os homens. Uma explicação para esse fenômeno diz respeito aos estereótipos sobre o comportamento das mulheres. É interessante notar que pesquisas encontraram poucas diferenças em termos de consideração e estrutura de iniciação nos estilos de gestores homens e mulheres, mas estas parecem ser mais democráticas que os homens.

As teorias discutidas neste capítulo foram desenvolvidas e testadas principalmente nos países desenvolvidos ocidentais. Não se sabe ao certo até que ponto essas teorias se aplicam a países culturalmente diferentes. Pesquisas sugerem que provavelmente alguns aspectos da liderança são universais, enquanto outros não são. Estilos de liderança diretivos, por exemplo, são percebidos diferentemente em países distintos.

Estudo de caso

Este caso diz respeito ao desenvolvimento de um programa de treinamento para ensinar habilidades de liderança transformacional aos gestores corporativos. O dr. Steve Cohen, que concluiu seu doutorado em psicologia organizacional pela University of Tennessee, em 1971, liderou a equipe de consultores que implementou o programa. Ele começou sua carreira como professor universitário, mas decidiu que preferia o mundo da consultoria. No decorrer dos 25 anos subsequentes, ele trabalhou para empresas de consultoria ou administrou a própria. Hoje ele é diretor geral do Grupo de Soluções de Aprendizado da Dove Consulting em Minneapolis. A Dove é uma consultoria de eficácia organizacional e estratégia internacional com 110 funcionários. O Grupo de Soluções de Aprendizado se especializa no desenvolvimento de programas de treinamento e sistemas de melhoria do desempenho de funcionários.

Um dos projetos mais interessantes nos quais ele trabalhou envolveu a difícil tarefa de treinar gestores competentes para se tornarem líderes transformacionais e visionários. Uma grande empresa global de alimentos e bebidas, sediada nos Estados Unidos e com operações em 170 países, contratou a Dove para treinar seus 7.500 gestores e mudar sua abordagem de gestão. Essa empresa tinha uma história de décadas de sucesso e a alta administração sentia que os funcionários de todos os níveis se tornaram relativamente complacentes. Os gestores apresentavam um bom desempenho nas operações do dia a dia, mas adotavam uma perspectiva de curto prazo, tendiam a evitar os riscos e não tinham uma visão para o futuro. Como descrevemos neste capítulo, um líder transformacional faz justamente o oposto, inspirando os seguidores a melhorar, promovendo uma visão para o futuro.

O projeto teve início com o desenvolvimento de um modelo de competências da liderança, descrevendo o gestor ideal para o futuro da organização. Decidiu-se que o objetivo final do projeto seria a transformação dos gestores existentes em líderes ideais. Em seguida, o conteúdo do treinamento foi desenvolvido, começando com uma avaliação de necessidades

para identificar os níveis existentes de habilidades e as deficiências dos gestores. Feito isso, a equipe do dr. Cohen concebeu e desenvolveu materiais de treinamento para cobrir as habilidades identificadas na avaliação de necessidades. Eles conduziram um teste-piloto com o material desenvolvido e treinaram os instrutores (não psicólogos) encarregados de treinar os 7.500 gestores ao redor do mundo. Por fim, o projeto foi avaliado por meio de um *feedback* de 360 graus. Subordinados, colegas e superiores preencheram uma escala de classificação contendo itens que refletiam os comportamentos da liderança transformacional.

Os métodos utilizados no treinamento foram bastante ecléticos. Alguns foram materiais tradicionais em papel disponibilizados tanto aos instrutores quanto aos treinandos e parte do treinamento foi realizada em um ambiente de sala de aula. No entanto, dr. Cohen foi um pioneiro na utilização de tecnologias eletrônicas para treinamento, de forma que grande parte do material foi disponibilizada pela internet. Os gestores podiam se logar no *website* da empresa e encontrar materiais autocompassados, bem como recursos para eles administrarem o próprio desenvolvimento. Essa abordagem não apenas proporcionou um meio eficiente de conduzir o treinamento, minimizando a utilização de instrutores, como também permitiu uma abordagem individualizada, ajudando os treinandos a elaborar um plano de estudos e monitorar o próprio progresso até a conclusão do programa.

Questões para discussão

1. Por que o dr. Cohen treinou os instrutores ao invés de conduzir ele mesmo o treinamento?
2. Quais são as vantagens e desvantagens da abordagem on-line?
3. Por que foi necessário conduzir primeiro uma avaliação de necessidades?
4. Relacione uma vantagem e uma desvantagem da adoção de uma abordagem transformacional por todos os líderes de uma empresa.

Na prática

Liderança transformacional

Escolha um líder público, como o presidente de uma nação, que você acredita ter um estilo transformacional. Encontre evidências em um ou mais discursos desse líder confirmando que ele de fato é transformacional. Qual(is) dos quatro componentes da liderança transformacional as evidências encontradas refletem? Encontre um exemplo de uma declaração de visão utilizada pelo líder.

Abuso de poder

Quem é Helen Green, em qual empresa ela trabalhava e o que ela tem a ver com o abuso de poder? Explique as consequências negativas de sua experiência para ela e para a empresa na qual ela trabalhava.

Teoria e desenvolvimento organizacional

[Introdução](#)

[14.1 Desenvolvimento organizacional](#)

[14.2 Teorias organizacionais](#)

[Resumo](#)

Objetivos

- ▶ Explicar o que é o desenvolvimento organizacional e como ele é aplicado;
- ▶ Descrever as técnicas de desenvolvimento organizacional discutidas e indicar a eficácia de cada uma delas;
- ▶ Discutir cada uma das teorias organizacionais apresentadas no capítulo;
- ▶ Demonstrar as relações entre as quatro teorias organizacionais discutidas.

Introdução

Até agora, o nosso foco neste livro foi no funcionário individual ou em pequenos grupos de funcionários no contexto da organização. Neste último capítulo, passamos nossa perspectiva do indivíduo à organização em si. Abordaremos dois importantes tópicos – o desenvolvimento organizacional e a teoria organizacional.

As organizações no mundo industrializado moderno estão diante de um ambiente em rápida evolução que requer mudanças apropriadas tanto em sua estrutura quanto em seu funcionamento. O campo do desenvolvimento organizacional ajuda as organizações a implementar mudanças racionalmente planejadas. A mudança organizacional é muitas vezes forçada por circunstâncias e crises além do controle dos encarregados, resultando em mudanças apressadas em resposta a uma emergência. Empresas como a AIG, na crise financeira em 2008, e a British Petroleum, com o vazamento de petróleo no Golfo do México no verão de 2010, provavelmente instituíram uma mudança organizacional com tempo insuficiente para planejar a melhor maneira de executar essa modificação. Mudanças precipitadas como essas podem ter consequências não intencionadas capazes de prejudicar a organização no longo termo.

Por exemplo, hoje em dia muitas organizações estão implementando o *downsizing* – a redução do número de funcionários. Apesar de essa prática ser muitas vezes necessária, com muita frequência a medida é tomada de um ponto de vista puramente financeiro, sem levar

em consideração os efeitos sobre os funcionários e sobre a própria organização. A economia projetada para as demissões pode nunca se materializar porque a produtividade é comprometida em função do abalo social que a mudança provoca no trabalho das pessoas. Os funcionários que ficam podem se desmotivar e se tornar improdutivo e muitos dos melhores podem ser demitidos, deixando para trás uma força de trabalho menos apta. O desenvolvimento organizacional pode ajudar, levando em consideração o lado humano da mudança organizacional e a melhor maneira de executá-la para que a empresa continue eficaz. Neste capítulo, exploraremos como o desenvolvimento organizacional pode ajudar e algumas das técnicas específicas envolvidas.

Teorias organizacionais descrevem o funcionamento das organizações. Algumas se concentram na estrutura, inclusive seus vários componentes e como eles se inter-relacionam. Outras se voltam aos aspectos interpessoais das organizações, inclusive a comunicação e como as pessoas se relacionam umas com as outras. Ainda outras se concentram na interação dos lados interpessoal e técnico das organizações: em outras palavras, como as pessoas afetam a tecnologia da organização e como a tecnologia afeta as pessoas. Todas essas abordagens são discutidas neste capítulo, à medida que analisamos quatro importantes teorias organizacionais.

14.1 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional é uma família de técnicas elaboradas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Elas envolvem a utilização de princípios e procedimentos da ciência comportamental que ajudam os funcionários a melhorar o desempenho e a interagir com mais eficácia com os colegas. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional envolve uma organização inteira ou um grande componente da organização e visa promover mudanças substanciais no modo como a organização opera. Essas mudanças podem envolver uma reorganização por meio da qual novos departamentos são criados e departamentos antigos são eliminados, com funções transferidas de uma área à outra e de uma pessoa à outra. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional, contudo, normalmente é muito mais que uma reorganização e muitas vezes nem chega a incluir a reorganização, normalmente envolvendo mudar como as pessoas realizam seu trabalho, como elas se comunicam umas com as outras e como elas coordenam suas ações.

Uma iniciativa ou programa de desenvolvimento organizacional envolve funcionários de todos os níveis da organização. Ela é implementada por uma pessoa ou por pessoas chamadas de agentes de mudança. Ele é o catalisador da mudança na organização, especializado em trabalhar com organizações para melhorar seu funcionamento. O agente de mudança pode ser um funcionário da empresa, como no caso apresentado ao final deste capítulo. Na maioria dos casos, contudo, o agente de mudança é um consultor externo contratado para implementar o programa de desenvolvimento organizacional. Muitas empresas de consultoria ao redor do mundo se especializam no desenvolvimento organizacional.

O trabalho do agente de mudança é atuar como um orientador e um instrutor para o processo de desenvolvimento organizacional. Ele pode conduzir um programa de treinamento segundo o qual os funcionários aprendem novas maneiras de se comunicar ou trabalhar na organização e também pode conduzir sessões em grupo durante as quais os membros da organização planejam mudanças para melhorar a mesma. O papel do agente de mudança nessas sessões é atuar como um facilitador ou moderador do grupo, mantendo os participantes focados na tarefa em questão e ajudando a mediar conflitos entre as pessoas. Em resumo, o agente de mudança ajuda os membros da organização a executar uma iniciativa de desenvolvimento organizacional. O agente de mudança normalmente não chega à organização com um plano específico de mudança, mas apenas com o processo pelo qual os funcionários podem reestruturar sua organização.

Não é fácil implementar o desenvolvimento organizacional e outras mudanças. Armenakis e Bedeian (1999) discutiram como a organização deve passar por um processo de vários estágios para promover com sucesso uma mudança. O processo tem início informando os funcionários que uma mudança deve ser realizada, o que em muitos casos levará a ansiedade e ceticismo. Em seguida, a

forma específica da mudança deve ser decidida, muitas vezes com a participação dos funcionários afetados. Uma vez que o plano é elaborado, a mudança pode ser implementada. Normalmente, haverá algum grau de resistência à mudança, que deve ser superada. Por fim, os novos modos de operação devem ser incorporados e aceitos pelas pessoas.

14.1.1 Aceitação da mudança pelos funcionários

O mero desejo da administração de introduzir mudanças não garante o sucesso de sua implementação. Os funcionários que precisam mudar o comportamento ou utilizar com eficácia novos equipamentos e técnicas devem estar dispostos a aceitar a mudança ao invés de resistir a ela e devem se comprometer com o sucesso da iniciativa. As mudanças podem ser estressantes, levando a emoções negativas e sentimentos de incerteza que podem afetar a aceitação (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008; Rafferty & Griffin, 2006). Fatores tanto dos funcionários individuais quanto dos organizacionais se combinam para determinar a disposição das pessoas de aceitar a mudança. No lado individual, as pessoas flexíveis e que gostam de novidades tenderão a aceitar a mudança (Choi & Price, 2005). Além disso, as pessoas que tiveram experiências positivas com as mudanças no passado serão mais propensas a aceitá-las no futuro (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, et al., 2002).

No lado organizacional, a liderança constitui um importante elemento decisivo da aceitação da mudança por parte dos funcionários (Furst & Cable, 2008). Os líderes transformacionais podem encorajar os seguidores a aceitar a mudança (Bommer, Rich & Rubin, 2005; Groves, 2005). De particular importância é a articulação, por parte do líder, de uma visão compatível com a mudança. Em outras palavras, um líder transformacional eficaz explicará aos seguidores como a mudança os capacitará a atingir importantes metas com mais facilidade e os convencerá a aceitá-la. Wanberg e Banas (2000) observaram como informações suficientes sobre a mudança e a participação dos funcionários no processo se associaram à aceitação da mudança por parte deles em órgãos públicos americanos ao longo de um período de 14 meses (veja o quadro “Pesquisa em detalhes”). K. J. Klein, Conn e Sorra (2001) estudaram a mudança em 39 fábricas de manufatura americanas e descobriram que recursos financeiros suficientes e apoio da gestão se associam ao sucesso de iniciativas de mudança.

Pesquisa em detalhes

Até o processo de mudança organizacional mais bem elaborado levará a algum grau de resistência entre os funcionários. Uma questão de interesse é identificar quais fatores podem resultar nessa resistência. Wanberg e Banas (2000) estudaram a mudança organizacional em organizações americanas de habitação pública financiadas pelo Departamento de Moradia e Desenvolvimento Urbano dos Estados Unidos (Department of Housing and Urban Development – HUD). Em meio a uma reestruturação radical do HUD e de suas operações, levantamentos foram conduzidos para identificar os fatores que podem levar a reações favoráveis dos funcionários a alguma mudança organizacional.

Os participantes deste estudo foram membros da Associação Nacional de Moradia e Redesenvolvimento (National Association of Housing and Redevelopment Officials – NAHRO) de dois estados americanos. Levantamentos foram aplicados a 173 funcionários que participavam de conferências estaduais da NAHRO. Várias escalas buscaram avaliar as características dos funcionários individuais e suas percepções das condições organizacionais, inclusive uma medida de resiliência, composta dos critérios de boa autoestima, visão otimista da vida e sentimento de controle. As escalas

organizacionais avaliaram o compartilhamento de informações (a extensão na qual os funcionários eram informados das mudanças) e a participação nas mudanças. Dois meses depois, os participantes receberam pelo correio um questionário para avaliar sua abertura à mudança organizacional, satisfação no trabalho e intenções de rotatividade. Um ano depois, os pesquisadores procuraram as organizações para verificar se os participantes abandonaram ou não o emprego.

Os resultados mostraram que os dois fatores mais importantes para a abertura à mudança foram a extensão na qual os funcionários se sentiam informados e o grau de participação. A personalidade também foi um fator decisivo e a resiliência foi associada à abertura. Além disso, a abertura à mudança foi associada à satisfação no trabalho e à intenção de abandonar o emprego, e tanto a satisfação no trabalho quanto a intenção de abandonar o emprego foram associadas à rotatividade. Isso sugere que a mudança forçada pode levar à insatisfação e à intenção de se demitir, o que, por sua vez, pode resultar em rotatividade.

O estudo demonstra que a abertura à mudança organizacional varia de uma pessoa à outra e que pessoas mais resilientes são mais propensas a endossar a mudança ao invés de resistir a ela. Além disso, esses resultados sugerem que apresentar informações suficientes sobre as mudanças iminentes e permitir que os funcionários participem do planejamento e da implementação da mudança pode ajudar enormemente a melhorar a abertura e reduzir a resistência, facilitando, dessa forma, a mudança organizacional eficaz.

Fonte: WANBERG, C. R.; Banas, J. T. "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142, 2000.

14.1.2 Administração por objetivos

A administração por objetivos é uma técnica de mudança organizacional baseada na determinação de metas (veja o Capítulo 8). As metas de cada funcionário são coordenadas com as metas tanto dos supervisores quanto dos subordinados. Em um programa típico de administração por objetivos, a determinação de metas começa pela alta administração, que determina objetivos amplos para a organização como um todo. O processo de determinação de metas ou objetivos vai descendo pela hierarquia de um nível ao outro, com as metas de todos os funcionários sendo vinculadas às de seus superiores. As metas atuam como ferramentas motivacionais para direcionar o empenho, sendo adotadas como critérios de avaliação do desempenho do funcionário e como um meio de coordenar as ações de todos na direção de um conjunto de objetivos organizacionais em comum.

A implementação de um programa de administração por objetivos normalmente começa com o agente de mudança se reunindo com a alta administração para determinar metas e objetivos para toda a organização. Essas metas devem ser as mais concretas e mensuráveis possível, já que as metas de todos os funcionários deverão ser vinculadas a elas. Uma meta como:

Melhorar o funcionamento da organização

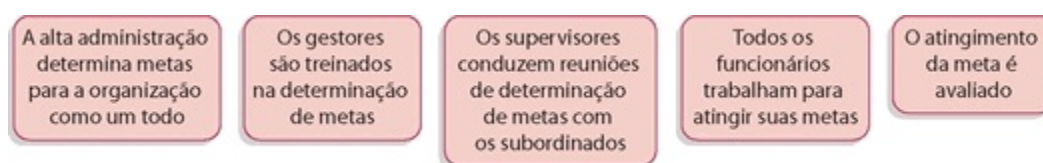
é importante, mas vaga demais para ter muito valor no direcionamento das ações. Uma meta melhor seria:

Aumentar as vendas em 20%

Essa meta é específica e mensurável, permitindo que todos saibam exatamente o que precisa ser feito e quando a meta foi atingida.

No próximo passo, o agente de mudança se reúne com os gestores e os treina no processo de determinação de metas. O programa só será eficaz se os gestores souberem como determinar metas mensuráveis e como determinar metas em colaboração com os subordinados e os superiores. O terceiro passo é composto de uma série de reuniões envolvendo todos os pares subordinado-supervisor da organização, normalmente começando no topo e descendo pela organização de um nível ao outro. A técnica envolve a participação ativa dos subordinados, que negociam suas metas com o supervisor, e inclui o requisito de que as metas dos subordinados devem ser compatíveis com as dos níveis superiores. Uma vez determinadas as metas, os funcionários tentam atingi-las. Depois de um período de 6 a 12 meses, o desempenho de cada funcionário no trabalho é avaliado em relação ao progresso no atingimento de suas metas. O processo inteiro é ilustrado na [Figura 14.1](#).

Figura 14.1 Os cinco passos da implementação de um programa de administração por objetivos



Pesquisas sobre a administração por objetivos têm validado sua utilização como um meio eficaz de melhorar o desempenho organizacional. Rodgers e Hunter (1991) conduziram uma metanálise para verificar a eficácia da administração por objetivos e verificaram efeitos positivos sobre a produtividade de funcionários em 68 dos 70 estudos analisados. Os resultados combinados de 23 dos estudos indicaram um aumento médio de produtividade de 39% em consequência do programa. Rodgers e Hunter realizaram uma análise adicional na qual dividiram os 23 estudos em três grupos com base no nível de comprometimento da alta administração com o programa de administração por objetivos. Como mostra a [Tabela 14.1](#), as organizações com os níveis mais elevados de comprometimento da administração tiveram resultados muito melhores que aquelas com os níveis mais baixos (aumento de produtividade de 57% versus 6%, respectivamente).

Tabela 14.1 O efeito do comprometimento da administração sobre o ganho de desempenho após a implementação da administração por objetivos

Fonte: Adaptado de Rodgers, R.; HUNTER, J. E. Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336, 1991.

Nível de comprometimento	Ganho de produtividade (porcentagem)
Alto	56,5
Médio	32,9
Baixo	6,1

A alta taxa de sucesso verificada por Rodgers e Hunter (1991) provavelmente representa uma estimativa exagerada da eficácia da administração por objetivos nas organizações nas quais o programa foi avaliado. Esses estudos provavelmente representam algumas das melhores iniciativas de implementação da administração por objetivos. Muitas organizações tentaram implementar esse tipo de

administração sem o pleno comprometimento do setor ou os recursos necessários. Tentativas vacilantes como essas provavelmente terão pouco efeito sobre a organização, com os funcionários determinando metas fáceis e se empenhando pouco em seu atingimento.

14.1.3 Feedback de dados

O *feedback* de dados (*survey feedback*) é uma técnica de desenvolvimento organizacional que envolve realizar um levantamento das atitudes e opiniões dos funcionários e informar os resultados à organização inteira. A ideia é que os colaboradores podem expressar suas opiniões sem se sentirem ameaçados por meio de questionários anônimos ou confidenciais. Feito isso, os dados do levantamento podem ser utilizados como o ponto de partida para discussões sobre as mudanças necessárias na organização.

Um programa de *feedback* de dados consiste em dois estágios principais. Para começar, o agente de mudança elabora e aplica questionários aos funcionários da organização. Os empregados são questionados sobre sua satisfação no trabalho, sobre percepções das condições de serviço e problemas no trabalho. Escalas padronizadas podem ser utilizadas para avaliar algumas dessas variáveis; por exemplo, o índice descritivo do trabalho (Smith, Kendall & Hulin, 1969) pode ser aplicado para mensurar a satisfação (veja o Capítulo 9). Outros itens e escalas customizadas podem ser desenvolvidos especificamente para cada organização pelo agente de mudança, com base em entrevistas com uma amostra de funcionários. A vantagem de utilizar escalas padronizadas é que os resultados da organização podem ser comparados com os resultados de outras organizações. Dessa forma, é possível saber se a satisfação no trabalho dos funcionários é incomumente alta ou baixa em comparação com organizações similares. A vantagem das escalas customizadas é que elas podem ser muito mais direcionadas e lidar com questões de interesse específicas aos funcionários de uma organização. Dessa forma, é possível descobrir com uma escala padronizada como os funcionários se sentem sobre seus salários em geral, mas seria necessário ter uma escala customizada para descobrir como eles se sentem em relação a uma política salarial em particular.

O segundo estágio de um programa de *feedback* de dados é proporcionar aos funcionários um *feedback* sobre o levantamento. Os dados do levantamento são compilados em um relatório, que é apresentado aos funcionários, normalmente em uma série de reuniões em grupo. O agente de mudança pode conduzir as reuniões, durante as quais os funcionários discutem os resultados e as possíveis soluções para os problemas revelados pelo levantamento. Um programa de sucesso resultará na implementação de soluções para os problemas organizacionais.

Estudos sobre a eficácia do *feedback* de dados tendem a encontrar resultados positivos. Bowers (1973) apresentou os resultados de um estudo longitudinal de grande escala envolvendo mais de 14.000 funcionários de 23 organizações. Mudanças positivas nos relatos dos funcionários sobre a satisfação no serviço e condições de trabalho foram constatadas após a condução de programas de *feedback* de dados. Em uma metanálise de estudos sobre o desenvolvimento organizacional, constatou-se um modesto impacto positivo desse *feedback* sobre a satisfação dos funcionários participantes (Neuman, Edwards & Raju, 1989). O processo dá aos funcionários uma oportunidade de expressar seus ressentimentos e insatisfações em uma atmosfera construtiva e possibilita uma maior participação deles em decisões de políticas que afetam a organização como um todo. Se conduzido adequadamente, o *feedback* de dados pode ajudar a solucionar problemas e a proporcionar aos funcionários um maior senso de envolvimento na organização.

14.1.4 Desenvolvimento de equipes

O desenvolvimento de equipes refere-se a muitas técnicas elaboradas para melhorar o funcionamento das equipes de trabalho. Como vimos no Capítulo 12, o desenvolvimento de equipes pode se concentrar em tarefas, como uma melhor coordenação das ações, ou em questões interpessoais, como a comunicação. Na abordagem orientada a tarefas, o agente de mudança ajuda as equipes de trabalho a melhorar seu desempenho de tarefas, aprendendo como trabalhar juntos com mais eficácia. Na abordagem interpessoal, o agente de mudança ajuda as equipes de trabalho a melhorar sua comunicação e interação. Parte desse empenho pode ser direcionado à redução do conflito interpessoal em equipes de trabalho.

O desenvolvimento de equipes pode constituir uma parte essencial de uma iniciativa de desenvolvimento organizacional porque muitas das tarefas das organizações são conduzidas por equipes de trabalho, e não por indivíduos. Uma organização na qual as equipes de trabalho não trabalham bem dificilmente será eficaz, e a melhoria do funcionamento das equipes pode ajudar enormemente a melhorar uma organização. No Capítulo 12, vimos como a Marinha dos Estados Unidos se compromete a encontrar maneiras de melhorar o funcionamento das equipes por meio do treinamento. Outro exemplo, que também vimos no Capítulo 12, é uma abrangente metanálise demonstrando que o desenvolvimento de equipes tende a ter efeitos positivos sobre o funcionamento e o desempenho delas (Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke, Lyons, et al., 2009). Em sua metanálise, Neuman et al. (1989) descobriram que o desenvolvimento de equipes tem um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho.

14.1.5 Grupo T

O grupo T, ou grupo de treinamento, é uma intervenção concebida para melhorar as habilidades de comunicação e interpessoais dos funcionários individuais por meio da aplicação de exercícios específicos em grupo. O grupo T pode ter muitas variações. A maioria é conduzida em um local fora do trabalho, ao longo de um período de 3 dias a 2 semanas, e envolve várias pessoas que não se conhecem. A ideia é submeter o grupo de estranhos a uma série de exercícios de habilidades interpessoais sob a orientação de um instrutor ou facilitador.

Uma sessão de grupo T incentiva os participantes a realizarem experimentos com seu comportamento interpessoal em uma situação na qual eles não serão criticados ou julgados. Isso permite que os membros do grupo se conscientizem dos efeitos de suas ações sobre os outros e saibam como são percebidos pelos demais. O objetivo é melhorar as habilidades interpessoais dos membros da organização, normalmente gestores, na esperança de que eles sejam mais eficazes no trabalho.

No passado, o grupo T foi uma intervenção bastante popular, com muitas grandes organizações enviando seus gestores a um local fora do ambiente de trabalho para serem treinados. O grupo T atualmente tem perdido popularidade por pelo menos duas razões. Em primeiro lugar, pesquisas sobre ele revelaram que, apesar de os indivíduos poderem ser positivamente afetados pela experiência, normalmente o programa resultava em nenhum efeito ou efeitos negativos no ambiente de trabalho. Por exemplo, Bowers (1973) encontrou mudanças prejudiciais em relatos de condições de trabalho e satisfação entre funcionários que participaram de grupos T. Em segundo lugar, a experiência do grupo T pode ser bem parecida com uma sessão de psicoterapia em grupo, com indivíduos explorando aspectos delicados e potencialmente ameaçadores em si mesmos. Houve relatos de indivíduos saindo magoados e perturbados de uma sessão de grupo T. Alguns sugerem que é antiético para uma organização exigir a participação em um grupo T.

Apesar de os grupos T terem perdido grande parte de sua popularidade, as organizações ainda têm muito interesse em melhorar as habilidades de comunicação de seus funcionários. Para isso, elas podem utilizar uma variedade de outros métodos. Por exemplo (como vimos no Capítulo 7), verificou-se a eficácia da modelagem do comportamento no ensino de habilidades interpessoais. Esse método envolve pedir que os funcionários observem pessoas representando maneiras apropriadas de se comunicar com os outros no trabalho. Depois, os

treinados praticam o que viram, orientados por um instrutor. Essa abordagem pode ser eficaz na melhoria das habilidades interpessoais sem os efeitos potencialmente prejudiciais do grupo T. Dessa forma, as organizações têm opções que podem ser utilizadas para melhorar as habilidades de comunicação de seus funcionários.

14.1.6 Eficácia do desenvolvimento organizacional

As muitas abordagens diferentes ao desenvolvimento organizacional dificultam determinar exatamente como seria um programa legítimo de desenvolvimento organizacional. Muitas envolvem mais de uma técnica, inclusive alguma combinação das quatro técnicas discutidas nesta seção. Um programa de desenvolvimento organizacional pode começar com um *feedback* de dados para identificar os problemas. Em seguida, um programa de administração por objetivos ou desenvolvimento de equipes pode ser implementado se o processo de *feedback* de dados sugerir que eles são intervenções apropriadas. A ampla variedade de abordagens e a complexidade dos programas fazem com que seja difícil verificar a eficácia de técnicas específicas de desenvolvimento organizacional.

Outro problema é a dificuldade de conduzir uma pesquisa em uma organização inteira. Se uma iniciativa de desenvolvimento organizacional for implementada e se desejar avaliar os resultados, qual será o grupo de controle? O estudo ideal de desenvolvimento organizacional atribuiria aleatoriamente uma amostra de organizações (em oposição a participantes individuais) a um dos dois grupos – o de intervenção ou o de controle. Esse tipo de *design* demandaria a cooperação de muitas organizações e em geral não é viável. A maioria dos estudos sobre o desenvolvimento organizacional é conduzida em uma única organização, com comparações feitas antes e depois da implementação do programa. Por exemplo, é possível comparar o desempenho dos funcionários antes e depois da implementação do desenvolvimento organizacional, mas não é possível saber ao certo o que causou as diferenças encontradas. Uma variedade de fatores pode ter ocorrido sem nenhuma relação com o programa de desenvolvimento organizacional e alguns deles podem ter sido a verdadeira causa das diferenças.

Talvez a conclusão mais razoável seja que os programas de desenvolvimento organizacional, se adequadamente implementados e se contarem com o apoio da alta administração, podem ser eficazes. Metanálises descobriram que muitas técnicas de desenvolvimento organizacional são eficazes (Guzzo, Jette & Katzell, 1985; Neuman et al., 1989). Com a exceção dos grupos T, foram encontrados poucos relatos de efeitos prejudiciais sobre as organizações. A maioria das grandes empresas americanas parece acreditar no valor do desenvolvimento organizacional. Em um levantamento com empresas da Fortune 500, McMahan e Woodman (1992) constatou-se que a maioria tinha profissionais internos de desenvolvimento organizacional trabalhando ativamente para melhorar suas organizações: 38% das empresas tinha equipes dedicadas ao desenvolvimento organizacional de 6 ou mais pessoas e 14% das equipes tinham mais 21 ou mais pessoas. Esses resultados provavelmente constituem uma estimativa exagerada do volume de atividades de desenvolvimento organizacional em grandes empresas americanas, já que o índice de participação no estudo foi de apenas um quinto das empresas qualificadas e as organizações ativamente envolvidas no desenvolvimento organizacional provavelmente eram mais propensas a participar do estudo. Mesmo assim, os resultados sugerem que o desenvolvimento organizacional é uma importante atividade em muitas grandes organizações.

14.2 Teorias organizacionais

As teorias organizacionais descrevem a estrutura e o funcionamento das organizações e lidam com questões como:

1. As características distintivas de uma organização;
2. A estrutura das organizações;
3. As inter-relações entre as pessoas nas organizações;
4. As interações entre pessoas e tecnologia nas organizações.

As teorias descritivas explicam o funcionamento de organizações existentes. Uma boa teoria descritiva proporcionará uma visão precisa de como as organizações são estruturadas e como operam. Já as teorias prescritivas sugerem como as organizações deveriam funcionar. A aplicação adequada de uma boa teoria prescritiva levará a uma organização eficaz e eficiente.

Na prática, a distinção entre as teorias descritivas e prescritivas pode não ser totalmente clara. Uma determinada teoria pode incluir ambos os elementos. As teorias prescritivas que nos dizem o que fazer na verdade podem ser descritivas de certos tipos de organizações. A primeira teoria que discutiremos, a burocracia, descreve um determinado tipo de organização, mas seu criador pretendia que ela fosse uma teoria prescritiva.

Nesta seção, abordaremos quatro diferentes abordagens teóricas para a compreensão das organizações. A burocracia é a teoria mais antiga, remontando do século XIX. Ela se volta à estrutura de um tipo particular de organização que foi bastante difundido no século passado. A teoria X/teoria Y se concentra nos aspectos interpessoais de uma organização. Ela não é uma teoria geral, mas descreve como as atitudes dos gestores em relação aos subordinados determinam as práticas organizacionais adotadas. A teoria dos sistemas abertos descreve os dez componentes comuns a todos os sistemas gerais, inclusive as organizações. A teoria dos sistemas sociotécnicos se volta à interação entre as pessoas e a tecnologia em uma organização.

14.2.1 Teoria da burocracia

A teoria da burocracia, inicialmente desenvolvida por Max Weber, no fim do século XIX, é uma teoria clássica da estrutura de uma organização (Weber, 1947). Com o advento das grandes organizações, pouco se sabia sobre técnicas eficazes para estruturá-las e administrá-las. A ideia de Weber foi criar uma estrutura racional e vários princípios que possibilitariam as operações ordenadas e eficientes de uma organização. Apesar de atualmente tendermos a pensar em uma burocracia como uma organização ineficiente e com baixa capacidade de resposta, a burocracia representou uma evolução em relação a muitas estruturas organizacionais existentes na época. As primeiras organizações muitas vezes eram desorganizadas e ineficientes. A teoria da burocracia apresenta características e princípios supostamente importantes para a eficácia de uma organização. Analisaremos quatro deles:

- ▶ divisão do trabalho;
- ▶ delegação de autoridade;
- ▶ amplitude de controle;
- ▶ linha *versus* staff.

Esses princípios podem ser úteis para descrever como a maioria das organizações opera, mesmo aquelas que não possuem uma natureza burocrática.

14.2.1.1 Divisão do trabalho

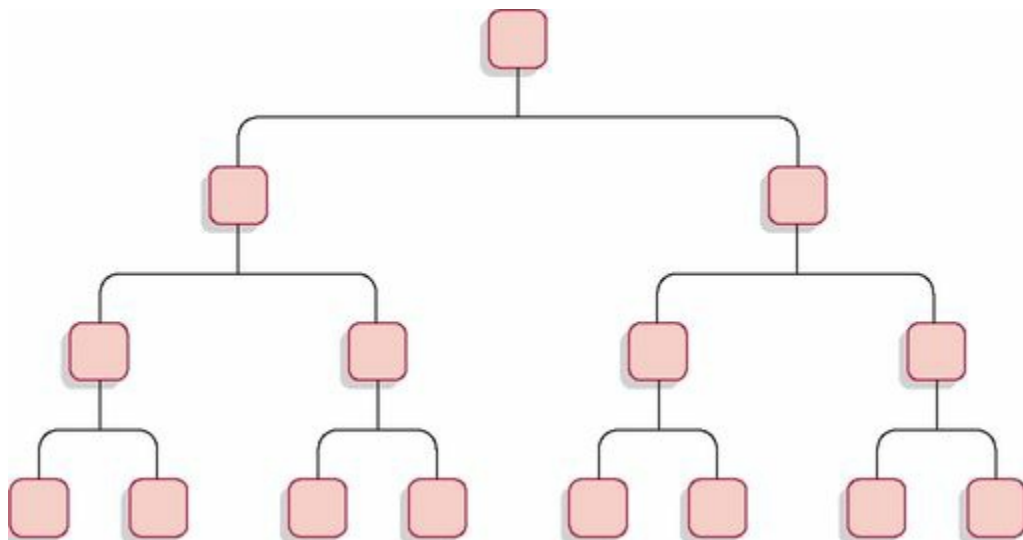
A divisão do trabalho refere-se às funções ou cargos especializados em uma organização, cada qual responsável por diferentes tarefas. Para um processo complexo, como a fabricação de um automóvel, o trabalho total é dividido em muitas partes individuais. Para uma organização de manufatura inteira, o *design*, a produção, a venda e a entrega de produtos são funções realizadas por pessoas diferentes em diferentes departamentos.

A vantagem da divisão do trabalho é que cada função requer relativamente poucas habilidades. Dessa forma, não será difícil encontrar pessoas que possuam os CHAOs necessários para realizar o trabalho; levará menos tempo para treiná-los e as pessoas podem dominar o trabalho por terem menos tarefas para abarcar. A maior desvantagem é que esse sistema requer recursos para coordenar as atividades de muitas pessoas especializadas. Em uma fábrica, por exemplo, muitos gerentes e supervisores são necessários para se certificar de que todos os funcionários realizem adequadamente o trabalho e que suas ações sejam coordenadas. Isso nos leva à próxima característica, a delegação de autoridade.

14.2.1.2 Delegação de autoridade

A maioria das organizações é hierarquicamente estruturada com uma pessoa no topo que tem a autoridade e o controle supremos. Reportando a essa pessoa do topo, a organização terá uma ou mais pessoas com autoridade e controle sobre outras abaixo delas na hierarquia. Em cada nível da hierarquia, com exceção do nível do topo, as pessoas reportam a outras, seus superiores um nível acima. O último nível, o inferior, é ocupado por pessoas que reportam a alguém acima delas, mas que não têm ninguém reportando a elas. Um exemplo de organograma para uma organização hierarquicamente estruturada é mostrado na [Figura 14.2](#).

Figura 14.2 Um organograma de uma organização hierarquicamente estruturada. Em organizações como essas – por exemplo, uma burocracia –, cada pessoa reporta a um único supervisor



A divisão do trabalho significa que nenhuma pessoa na organização realiza individualmente todo o serviço de forma que a pessoa do topo depende de todas as pessoas abaixo dela para produzir os bens ou serviços da organização. Para isso, cada pessoa deve delegar a autoridade àquelas abaixo para realizar um determinado trabalho. Assim, a pessoa no topo da hierarquia deve delegar autoridade pelo *design* de um produto ao diretor de pesquisa e desenvolvimento, pela operação de uma fábrica ao diretor dela pela venda do produto ao diretor de vendas e pela distribuição do produto ao diretor de distribuição. As pessoas que reportam a cada um desses diretores receberão autoridade para realizar as tarefas necessárias para o trabalho. As ações dos diferentes indivíduos são coordenadas por meio de uma rede

de supervisão hierárquica ou cadeia de comando: cada pessoa é responsável pelas tarefas e funções pelas quais tem autoridade.

14.2.1.3 Amplitude de controle

A amplitude de controle refere-se ao número de subordinados que reportam a cada supervisor. Em qualquer burocracia, haverá uma amplitude de controle ideal. Como todos os funcionários menos a pessoa no topo da hierarquia têm um supervisor, uma amplitude de controle estreita demais resulta na necessidade de um número grande demais de gestores. Já uma amplitude de controle extensa demais leva ao caos, porque uma pessoa não tem como supervisionar adequadamente o trabalho de um número grande demais de subordinados. O número de pessoas que alguém tem condições de supervisionar adequadamente depende de dois fatores. Em primeiro lugar, quanto mais habilidosos forem os subordinados, menos tempo de supervisão eles demandarão. Uma pessoa inexperiente precisará de ajuda e orientação constantes, enquanto uma pessoa que domina o trabalho precisará apenas de uma atenção ocasional. Em segundo lugar, o estilo de liderança da pessoa ajuda a determinar a amplitude de controle ideal. Um estilo diretivo requer um tempo considerável para cada subordinado. A cada vez que surge um problema ou uma decisão precisa ser tomada, o supervisor deve ter tempo para lidar com a situação. Um estilo participativo possibilita uma maior amplitude de controle, já que os subordinados podem solucionar muitos dos próprios problemas e tomar as próprias decisões, livrando, dessa forma, o tempo dos supervisores.

14.2.1.4 Linha *versus* staff

Cada posição em uma organização pode ser classificada como uma posição de linha ou de *staff*. A primeira se envolve diretamente com o principal propósito da organização. Na área militar, a posição de linha seria ocupada por soldados de combate; na educação, por professores; na manufatura, por operários de linha de montagem; e, no varejo, por vendedores. As posições de linha também incluem todos os níveis de supervisão acima dessas posições. Uma posição de *staff*, ou de apoio, dedica-se a dar assistência às atividades de uma posição de linha. A administração de salários e benefícios adicionais, a seleção e o treinamento de funcionário são exemplos de funções de *staff* executadas por pessoas em posições correspondentes a essa função.

14.2.2 Teoria X/teoria Y

A teoria X/teoria Y de McGregor (1960) é uma teoria das relações humanas que se volta à interação entre supervisores e subordinados. A ideia básica é que as atitudes e crenças dos supervisores sobre seus subordinados determinam a abordagem de gestão da organização, que, por sua vez, afeta o comportamento dos subordinados. Trata-se de uma profecia autorrealizável, no sentido de que os supervisores tratam os subordinados de acordo com a maneira que se espera que estes se comportem e esse tratamento acaba fazendo com que os subordinados de fato se comportem como o esperado. Por exemplo, um supervisor que acredita que os subordinados não realizarão adequadamente o trabalho sem uma rigorosa supervisão provavelmente os supervisionará desta maneira. Os subordinados rigorosamente supervisionados sem dúvida acreditarão que o supervisor não confia neles e provavelmente não trabalharão bem na ausência do supervisor. Apesar de este poder acreditar que a rigorosa supervisão é um resultado do comportamento do subordinado, na verdade é o oposto que acontece.

Segundo McGregor (1960), a teoria X representa a visão convencional do papel do gestor e a natureza dos subordinados. Ele elaborou oito proposições que representam crenças amplamente adotadas pelos gestores ([Tabela 14.2](#)), incluindo a ideia de que estes são

responsáveis pela organização dos elementos humanos e não humanos (equipamentos, dinheiro, materiais e ferramentas) da organização e que devem orientar e motivar os subordinados. O trabalhador é visto como naturalmente indiferente às necessidades da organização, indolente, não motivado e não muito brilhante. Essa crença leva os gestores a adotar uma das duas estratégias a seguir. A abordagem *hard* implica utilizar coerção, ameaças e uma rigorosa supervisão, que resulta em resistência dos funcionários, como comportamento contraproducente no trabalho e restrição da produção. A abordagem *soft* implica ser indulgente e evitar conflitos com os subordinados, o que leva a uma organização ineficaz.

A teoria Y é a abordagem de gestão preferencial de McGregor, que ele acredita poder levar a funcionários mais satisfeitos e organizações mais eficazes. Essa teoria se baseia em quatro proposições (veja a [Tabela 14.2](#)), que cobrem tanto o papel dos gestores quanto a natureza dos subordinados.

[Tabela 14.2](#) Proposições da teoria X/teoria Y de McGregor

Fonte: MCGREGOR, M. D. The Human Side of Enterprise. New York, NY: McGraw-Hill, 1960.

Teoria X

Os gestores são responsáveis pela organização dos elementos da organização.

Os gestores devem direcionar as atividades dos subordinados.

Os funcionários são resistentes às necessidades organizacionais.

O funcionário, em geral, é indolente.

O funcionário, em geral, não tem ambição e não gosta de assumir responsabilidades.

O funcionário, em geral, se preocupa consigo mesmo e não com a organização.

O funcionário, em geral, resiste à mudança.

O funcionário, em geral, é simplório e não muito inteligente.

Teoria Y

Os gestores são responsáveis pela organização dos elementos da organização.

Os funcionários não são, por natureza, resistentes às necessidades da organização. Eles ficaram assim em virtude de experiências passadas na organização.

Os gestores devem possibilitar aos subordinados reconhecer e desenvolver suas competências organizacionais.

Os gestores devem criar condições organizacionais para que os subordinados possam atingir as próprias metas pessoais por meio do atingimento das metas organizacionais.

De acordo com a teoria Y, os gestores são responsáveis por organizar, e não direcionar, os vários elementos humanos e não humanos da organização. Os subordinados são capazes e não inerentemente desmotivados ou insensíveis às necessidades da organização. Os gestores são responsáveis por criar as condições necessárias para que os funcionários possam atingir as próprias metas por meio do atingimento das metas organizacionais. Essa última proposição é bastante similar à ideia da teoria de liderança do caminho/objetivo (veja o Capítulo 13), que postula que os líderes devem proporcionar os meios pelos quais os subordinados possam conquistar recompensas pessoais pelo bom desempenho no trabalho. A abordagem de liderança adotada pelo gestor da teoria Y provavelmente será bastante diferente da adotada por um colega defensor da teoria X. Ao invés de se basear em abordagens diretivas, o gestor da teoria Y salienta a autonomia e o desenvolvimento do funcionário. A teoria Y se volta à determinação de metas e objetivos para os funcionários, com seus supervisores responsáveis por remover obstáculos e proporcionar orientação.

McGregor acreditava que o movimento na direção da teoria Y seria um processo lento, porque a maioria das pessoas estava acostumada com o modelo mental da teoria X. Hoje em dia é possível ver muitos exemplos da abordagem da teoria Y. Por exemplo, a equipe autônoma de trabalho se baseia na filosofia de que os subordinados são capazes de gerenciar a si mesmos. À medida que as organizações continuam a ser pressionadas a reduzir os custos por meio de ações como o *downsizing*, será cada vez mais necessário delegar mais responsabilidade aos funcionários de nível mais baixo, o que exigirá a adoção de uma abordagem baseada na teoria Y.

A teoria X e a teoria Y não são as únicas abordagens possíveis para gerenciar as pessoas. Ouchi (1981) propôs uma abordagem à gestão fundamentada em práticas japonesas. A teoria Z presume que o emprego de longo prazo constitui a base de organizações eficazes. As pessoas que podem passar a carreira inteira na mesma organização apresentarão altos níveis de comprometimento. Elas estarão dispostas a se empenhar mais em ajudar suas organizações a terem sucesso porque se beneficiarão pessoalmente do sucesso de seus empregadores no longo prazo.

14.2.3 Teoria dos sistemas abertos

De acordo com a teoria dos sistemas abertos de Katz e Kahn (1978), uma organização pode ser vista como um tipo de sistema aberto. A ideia se originou das ciências naturais, que veem organismos biológicos, como plantas, animais, bactérias e vírus, como sistemas abertos. Apesar de as organizações serem diferentes de organismos biológicos, eles de fato têm muitas características em comum.

Katz e Kahn (1978) observaram dez características dos sistemas abertos, apresentadas na [Tabela 14.3](#). Sistemas abertos, como as organizações, recebem energia (*input* de energia), transformam a energia em outra coisa (transformação da energia) e geram algum produto ou serviço (*output* de produtos). Todas as organizações recebem pessoas e materiais (*input* de energia), produzem produtos e serviços (transformação da energia) e entregam esses produtos e serviços aos clientes (*output* de produtos). Até organizações públicas prestam serviços aos cidadãos, inclusive educação, assistência médica, segurança e transporte.

Tabela 14.3 As dez características organizacionais da teoria dos sistemas abertos de Katz e Kahn e exemplos organizacionais

Fonte: KATZ, D.; KAHN, R. L. *The Social Psychology of Organizations*; 2.th ed. NewYork: John Wiley, 1978.

Característica	Exemplo
----------------	---------

1. <i>Input</i> de energia	Contratar pessoas
2. Transformação da energia	Fabricar produtos
3. <i>Output</i> de produtos	Vender produtos
4. Ciclos de eventos	Turnos de trabalho
5. Entropia negativa	Manter a lucratividade
6. Entrada de informações	Realizar uma pesquisa de mercado
7. Homeostase	Equilibrar o orçamento anual
8. Especialização	Criar cargos especializados
9. Coordenação e integração	Supervisionar os funcionários
10. Equifinalidade	Há muitas maneiras eficazes de administrar uma organização

Os sistemas abertos passam por ciclos de eventos, e o mesmo pode ser dito das empresas. A maioria delas organiza suas finanças por anos fiscais, os funcionários têm horários de trabalho semanais e, para muitas organizações, o dia é dividido em dois ou mais turnos de trabalho. As universidades organizam as disciplinas por semestre e os semestres são organizados em anos acadêmicos. Muitos funcionários são empregados com contratos de tempo limitado, especialmente em organizações de esportes profissionais, como times de beisebol, basquete, futebol americano e futebol.

Os sistemas abertos devem de alguma forma evitar a entropia – a decadência e destruição do sistema. No caso de um organismo biológico, a entropia resulta em morte. Para uma organização, a entropia também pode resultar em morte, apesar de muitas vezes as organizações “moribundas” serem absorvidas por outras. Nas do setor privado, a entropia pode ser mensurada pela saúde econômica da empresa. Organizações eficientes na transformação de seus *inputs* em produtos e serviços que podem ser vendidos a um lucro razoável sobreviverão. As que não conseguirem produzir produtos e serviços com lucro verão suas finanças definharem até não conseguirem mais pagar os funcionários (*input* de energia). Quando essa situação ocorrer, elas deixarão de operar, a menos que uma energia adicional seja disponibilizada, o que pode ocorrer se uma entidade externa proporcionar os fundos necessários para manter as operações. Foi o que aconteceu com a Chrysler Corporation e a General Motors em 2008, quando o governo dos Estados Unidos lhes emprestou dinheiro para se manter no negócio.

Além da energia, os sistemas abertos recebem informações sobre o ambiente. As organizações possuem muitos especialistas em informações de vários tipos, como contadores que lidam com questões financeiras e advogados que lidam com questões legais, ajudando a organização a manter a homeostase. Da mesma forma como o termostato de uma casa mantém a temperatura constante, os sistemas em organizações mantêm determinadas condições. Uma organização deve manter um número apropriado de funcionários, ter os equipamentos certos e com uma manutenção adequada, ter os materiais necessários e equilibrar o orçamento. Todos esses fatores ajudam a manter a homeostase da organização.

À medida que os sistemas abertos crescem e se tornam mais complexos, eles desenvolvem funções especializadas. Com o crescimento das organizações, elas tendem a dividir o trabalho em funções cada vez mais especializadas. Uma pequena organização pode ter uma única pessoa encarregada de todas as funções contábeis, de recursos humanos e jurídicos. Já uma grande empresa terá departamentos inteiros e muitas vezes divisões para cada uma dessas funções. À medida que as funções se tornam cada vez mais especializadas, os sistemas abertos desenvolvem estruturas para a coordenação e a integração. Em organizações, isso é realizado por meio da supervisão e da cadeia de comando.

A última característica de um sistema aberto é a equifinalidade – um sistema pode atingir um determinado estado a partir de muitos pontos de partida diferentes utilizando muitos métodos diferentes. Da perspectiva de um sistema aberto, não existe uma única maneira correta de estruturar e executar as operações de uma organização. Empresas de sucesso podem operar de várias maneiras. Por exemplo, um produto pode ser produzido com uma equipe autônoma de trabalho ou uma linha de montagem tradicional.

A teoria dos sistemas abertos é descritiva, proporcionando um quadro de referência para a compreensão das características das organizações. Ela não sugere prescrições para como uma organização deve ser administrada, como faz a teoria X/teoria Y, de McGregor.

14.2.4 Teoria dos sistemas sociotécnicos

A teoria dos sistemas sociotécnicos vê uma organização em termos das inter-relações entre as pessoas e a tecnologia no contexto do ambiente organizacional. As pessoas incluem os funcionários da organização e seus relacionamentos uns com os outros. A tecnologia consiste nos equipamentos, materiais, ferramentas e em outros objetos não humanos da organização. O ambiente diz respeito às condições físicas e sociais nas quais a organização deve operar. A teoria busca explicar como as pessoas afetam a tecnologia e como a tecnologia afeta as pessoas. A teoria dos sistemas sociotécnicos é prescritiva, utilizando resultados de pesquisas para elaborar princípios para um bom *design* organizacional.

As origens da teoria dos sistemas sociotécnicos podem ser encontradas em um artigo de Trist e Bamforth (1951), no qual eles descrevem os efeitos da mudança tecnológica na indústria britânica de carvão. Antes da mudança, a mineração de carvão era realizada por pequenos grupos de homens que controlavam o próprio ritmo de trabalho. Os membros de cada grupo trabalhavam juntos em estreita proximidade no perigoso ambiente da mina de carvão. A introdução de maquinário resultou em mudanças nos relacionamentos entre os homens do grupo de trabalho e na perda do controle dos trabalhadores sobre o ritmo de trabalho.

Os indivíduos passaram a operar sozinhos grandes equipamentos de mineração, sem o apoio dos colegas, o que levou ao aumento de absenteísmo e queixas de saúde entre os mineradores. O artigo de Trist e Bamforth deixou bem clara a relação entre os aspectos humano e tecnológico das organizações.

Desde a publicação desse artigo, a teoria dos sistemas sociotécnicos foi desenvolvida e amplamente aplicada (Winterton, 1994). Cooper e Foster (1971) traçaram vários princípios da teoria. A otimização conjunta é a ideia de que os sistemas social e tecnológico devem ser projetados para se adaptarem o máximo possível um ao outro. Maquinário e equipamentos deveriam ser de fácil utilização pelas pessoas e elas deveriam ser organizadas em tarefas para que as máquinas e os equipamentos pudessem funcionar com eficácia. Isso significa não apenas que os fatores humanos deveriam ser incorporados ao *design* dos equipamentos, mas também que a tecnologia disponível deveria ser levada em consideração no *design* do lado humano das organizações. O advento de aplicativos de processamento de texto em computadores pessoais nos escritórios nos anos 1980 é um exemplo dessa abordagem. Como os funcionários que utilizaram essa tecnologia não eram especialistas em computadores, tanto o *hardware* quanto o *software* precisavam ser projetados para possibilitar a mais

fácil utilização possível. Para se beneficiar ao máximo dos processadores de texto, no entanto, os computadores não poderiam ser projetados só para mimetizar as máquinas de escrever que estavam substituindo. A utilização de funções adicionais demandava uma operação de certa forma diferente, o que demandou um extenso treinamento para empregados de escritório com experiência limitada de informática. Muitos gestores, contudo, transgrediram os princípios dos sistemas sociotécnicos, acreditando que tudo o que precisariam fazer era comprar os computadores e instalá-los nas mesas dos funcionários.

O controle independente das variâncias diz respeito a quem se encarrega de solucionar os problemas quando eles surgem no trabalho. Em muitas organizações, cada funcionário é responsável por lidar apenas com as tarefas de rotina que lhe são atribuídas. Na ocorrência de uma variância da rotina normal de trabalho – por exemplo, uma máquina quebra ou um cliente tem um problema –, especialistas ou supervisores são acionados para lidar com a situação. A ideia de controle independente é que as variâncias deveriam ser resolvidas pelo próprio funcionário que as encontrasse. Dessa forma, o operador da máquina deveria ter permissão de consertá-la e o vendedor deveria ter permissão de ajudar um cliente com um problema. Em um escritório, os funcionários que usam processadores de texto deveriam ser capazes de solucionar praticamente todos os problemas que encontrarem, com exceção dos mais difíceis. Essa abordagem estimula a motivação, a autoeficácia e as habilidades do funcionário e poupa o tempo do especialista e do supervisor.

A implementação da abordagem dos sistemas sociotécnicos resulta na autogestão para os funcionários individuais ou grupos de funcionários. Dessa forma, a abordagem da equipe autônoma de trabalho constitui uma importante maneira pela qual essas ideias têm sido introduzidas nas organizações (Majchrzak & Borys, 1998). A existência de unidades autorreguladas ou autogeridas implica uma função diferenciada para a gestão. Ao invés de direcionar as ações dos funcionários, os gestores se dedicam a aconselhar e a proporcionar assistência nas atividades das unidades de trabalho, além de facilitar suas interações.

As ideias da teoria dos sistemas sociotécnicos foram amplamente aplicadas em organizações e provavelmente continuarão a se difundir por pelo menos duas razões. Em primeiro lugar, como já observamos neste capítulo, houve uma tendência mundial de realizar o *downsizing* em organizações, reduzindo o número de gestores (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund, 1993). Com menos gestores, os funcionários individuais são forçados a trabalhar de maneira mais independente. Em segundo lugar, hoje em dia as organizações se veem em um ambiente em rápida evolução que requer flexibilidade para se adaptar às demandas em constante mudança. Os princípios da teoria dos sistemas sociotécnicos descrevem como as organizações podem ser eficazes em condições como essas (Liu, Shah & Schroeder, 2006).

As pesquisas sobre as aplicações da teoria dos sistemas sociotécnicos têm corroborado a teoria. Dois estudos conduzidos no Reino Unido, por exemplo, descobriram que o princípio do controle independente tem efeitos positivos sobre a produtividade. Wall, Corbett, Martin, Clegg e Jackson (1990) avaliaram, com base na teoria dos sistemas sociotécnicos, que permitir que operários de fábrica solucionassem eles mesmos os problemas no maquinário reduz o tempo “ocioso” das máquinas para ajustes ou manutenção. Eles descobriram que essa forma de controle independente não apenas reduz o tempo de manutenção como também reduz a sensação de pressão no trabalho por parte do funcionário e aumenta sua satisfação. Em um estudo similar realizado em outra fábrica britânica, Wall, Jackson e Davids (1992) descobriram que, quando operários de fábrica assumem a responsabilidade por solucionar problemas com o maquinário, a produtividade aumenta devido à redução do tempo de manutenção das máquinas (veja o quadro “Pesquisa Internacional”).

Pesquisa internacional

Talvez não exista um cenário melhor para aplicar os princípios da teoria dos sistemas sociotécnicos que uma fábrica automatizada que une pessoas com robôs industriais, como foi o caso deste estudo sobre a produtividade em uma fábrica

britânica, conduzido por Wall, Jackson e Davids (1992). A fábrica produzia brocas em uma linha de montagem robotizada na qual quatro seres humanos interagiam com seis robôs. Estes realizavam a maior parte do trabalho de montagem, que envolvia transformar o metal em brocas. Os trabalhadores alimentavam o metal no primeiro robô, retiravam as brocas acabadas do último e faziam pequenos ajustes nas máquinas.

Com base nos princípios da teoria dos sistemas sociotécnicos, os pesquisadores recomendaram à administração que o trabalho dos operários fosse remodelado para permitir que eles solucionassem os problemas com o maquinário, que são comuns com robôs industriais. A administração rejeitou a ideia devido às objeções dos engenheiros, que acreditavam que os operadores não seriam capazes de assumir essa responsabilidade. A administração também havia instituído um sistema de incentivo para os operadores, mas, como a velocidade da linha de montagem era controlada pelas máquinas, a única maneira de aumentar a produtividade era reduzir o tempo de manutenção. Os operadores se encarregaram de solucionar os problemas com as máquinas e, uma vez que se provaram capazes, os engenheiros retiraram suas objeções. Dessa forma, o experimento ocorreu acidentalmente.

Dados sobre o tempo de manutenção foram coletados para os períodos de 6 meses antes e 8 meses depois que os operadores expandiram suas funções e constatou-se que o tempo de manutenção foi significativamente reduzido. É interessante notar que o número de interrupções breves (de menos de 15 minutos) aumentou, mas o número de interrupções longas (entre 15 minutos e uma hora) diminuiu. No total, o número de interrupções permaneceu o mesmo, mas o tempo perdido nas interrupções foi reduzido. Isso sugere que, quando os operadores resolvem eles mesmos os problemas, podem fazer isso mais rapidamente e reduzir o tempo perdido. Os pesquisadores estimaram que os ganhos de produtividade resultaram em até \$2.400 de lucro por semana.

Esse estudo mostra que a abordagem sociotécnica, mesmo quando implementada de forma não planejada, pode ter efeitos benéficos sobre a produtividade. Um estudo similar conduzido por alguns dos mesmos pesquisadores (veja o Capítulo 12) demonstrou que essa abordagem também pode ter efeitos positivos sobre as pessoas (Wall, Corbett, Martin, Clegg & Jackson, 1990). As organizações poderiam se beneficiar da aplicação metódica dos princípios da teoria dos sistemas sociotécnicos. Observe que neste estudo os funcionários receberam um incentivo para melhorar a produtividade. A combinação de uma maior motivação (o incentivo) e a redefinição acidental do trabalho resultou na redução do tempo ocioso. Vale lembrar que impor esse tipo de mudança no trabalho sem levar em consideração a motivação e as preferências dos funcionários pode não ter os mesmos efeitos e pode até resultar em comportamento contraproducente se os funcionários resistirem à mudança.

*Fonte: WALL, T. D.; JACKSON, P. R.; DAVIDS, K. "Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353-362, 1992..*

Metanálises das intervenções baseadas na teoria dos sistemas sociotécnicos indicaram um alto grau de sucesso. Pasmore, Francis, Haldeman e Shani (1982) analisaram os resultados de 134 estudos e descobriram que a maioria relatou efeitos positivos nos critérios de produtividade, custos, absenteísmo, atitudes dos funcionários, segurança, queixas e qualidade do trabalho ([Tabela 14.4](#)). Guzzo et al. (1985) encontraram efeitos positivos de intervenções baseadas em sistemas sociotécnicos nos critérios da produtividade e rotatividade.

Tabela 14.4 Porcentagem de estudos relatando vários efeitos positivos das intervenções baseadas na teoria dos sistemas sociotécnicos

Fonte: Adaptado de PASMORE, W.; FRANCIS, C.; HALDEMAN, J.; SHANI, A. "Sociotechnical Systems: A North American Reflection on

Empirical Studies of the Seventies", Human Relations, 12, 1179-1204, 1982.

Efeito	Porcentagem de sucesso
Produtividade	87
Custo	89
Absenteísmo	81
Rotatividade	65
Atitudes	94
Segurança	88
Queixas	89
Qualidade	97

14.2.5 Comparação das teorias

As quatro teorias discutidas aqui são distintas e cada uma tende a se concentrar em diferentes aspectos das organizações. No entanto, é possível verificar ideias em comum e relações entre elas. A estrutura rígida da burocracia é similar à abordagem da teoria X. Em uma burocracia, o trabalho de cada pessoa é claramente definido, com o indivíduo recebendo relativamente pouca autonomia ou poder de decisão. Isso tende a ser associado ao estilo de liderança da teoria X, que inclui rigorosa supervisão e abordagens não participativas.

As aplicações da teoria dos sistemas sociotécnicos tendem a ser compatíveis com as ideias da teoria Y. Uma das principais abordagens dos sistemas sociotécnicos é a equipe autônoma de trabalho (veja o Capítulo 12). A ideia é conceder aos funcionários autonomia e poder de decidir como realizar seu trabalho. Essa abordagem implica que a gestão adote uma atitude de confiança em relação aos funcionários. Não é possível conceder poder de decisão sem confiar que o funcionário realizará o trabalho adequadamente. Dessa forma, a aplicação da teoria dos sistemas sociotécnicos requer uma filosofia da teoria Y, de que é possível confiar que os funcionários realizarão bem o trabalho.

Já a teoria dos sistemas abertos é bem diferente, descrevendo o funcionamento de uma organização em termos de dez princípios relativamente gerais, e sem recomendar nenhuma prática específica. É possível utilizar os princípios para descrever os processos de uma organização, cuja aplicação pode ter fundamentos em outras teorias. Por exemplo, as maneiras pelas quais os funcionários são supervisionados são descritas pelos princípios da coordenação e integração, mas a teoria não explora como isso deveria ser feito. Naturalmente, o princípio da equifinalidade esclarece que pode haver muitas maneiras eficazes de operar uma organização, o que está de acordo com os princípios da teoria dos sistemas sociotécnicos (Walker, Stanton, Salmon & Jenkins, 2008).

Essas teorias proporcionam uma ampla visão das organizações e seu funcionamento. Algumas levaram a aplicações específicas, como

o grupo de trabalho autônomo, baseado na teoria dos sistemas sociotécnicos. Outras afetaram as filosofias de liderança nas organizações ao invés de se limitar a descrever técnicas específicas. A teoria X/teoria Y, por exemplo, é bem conhecida entre os gestores e tem influenciado suas práticas.

Resumo

Neste capítulo, assumimos um ponto de vista organizacional e analisamos brevemente duas áreas – o desenvolvimento e a teoria organizacional. O desenvolvimento organizacional é a aplicação dos princípios da ciência comportamental para melhorar o funcionamento das organizações. Discutimos quatro técnicas específicas que podem ser utilizadas separadamente ou combinadas. A administração por objetivos determina metas interligadas por toda a organização. O *feedback* de dados utiliza os resultados de um levantamento com funcionários como a base para discussões entre o grupo e a melhoria da organização. O desenvolvimento de equipes é uma família de técnicas que podem ser utilizadas com equipes de trabalho para melhorar sua atuação. Os grupos T são aqueles de treinamento que se envolvem em uma série de exercícios em grupo, elaborados para melhorar a comunicação e as habilidades interpessoais dos indivíduos.

Evidências sugerem que a administração por objetivos, o *feedback* de dados e o desenvolvimento de equipes podem ser intervenções eficazes, com efeitos positivos tanto sobre os funcionários quanto sobre as organizações. Por outro lado, a eficácia dos grupos T não foi constatada e essa abordagem tem sido associada a efeitos prejudiciais.

As teorias organizacionais descrevem como as organizações poderiam e deveriam funcionar. A teoria da burocracia é uma teoria clássica que se concentra nos componentes estruturais das organizações. A teoria X/teoria Y é uma teoria das relações humanas que se volta a como a filosofia da gestão afeta o comportamento dos funcionários. A teoria dos sistemas abertos descreve as organizações em termos de dez características dos sistemas abertos. A teoria dos sistemas sociotécnicos se concentra nas inter-relações entre o lado humano e o lado técnico das organizações. Essa teoria levou a muitas intervenções e a maioria das aplicações relatadas na literatura de pesquisas foi bem-sucedida.

Estudo de caso

Este caso apresenta uma iniciativa para ajudar os funcionários a lidarem com a mudança organizacional resultante de um programa de *downsizing* corporativo. O dr. White foi o criador e o principal agente de mudança desse projeto de desenvolvimento organizacional. Imediatamente após a conclusão de seu doutorado em psicologia organizacional na University of South Florida, em 1985, ele se mudou para a Austrália, onde trabalha como um psicólogo organizacional desde então. No momento da implementação do *design* relatado nesse caso, ele atuava na Austrália como Gestor de Desenvolvimento Organizacional na Compaq Computer Corporation, antes da fusão da empresa com a Hewlett-Packard.

O dr. White era o encarregado, entre outras coisas, de facilitar o desenvolvimento e a mudança organizacional, e também se envolvia na resolução de conflitos entre os funcionários, desenvolvimento de lideranças, planejamento e desenvolvimento de equipes. Seu papel era primordialmente o de um consultor e facilitador interno, o que significa que ele atuava como um agente de mudança para ajudar a organização a administrar as frequentes mudanças exigidas pelo rápido desenvolvimento tecnológico no setor de computadores.

Um importante projeto liderado pelo dr. White foi ajudar os funcionários a lidar com os efeitos de um *downsizing* corporativo

que foi necessário para manter a empresa lucrativa no setor de computadores, extremamente competitivo. Apesar da reputação da empresa de cuidar dos funcionários, perdas substanciais nos últimos anos levaram à drástica medida de cortar radicalmente os custos, o que incluiu demitir até 30% dos trabalhadores em algumas áreas. Esse *downsizing* foi uma experiência traumática para os sobreviventes das demissões, muitos dos quais perderam bons amigos no trabalho. A empresa inteira ficou abalada e as pessoas começaram a ter dificuldade de trabalhar com eficácia. O trabalho do dr. White foi encontrar uma maneira de ajudar os sobreviventes a lidar com a situação.

A abordagem escolhida se baseou em técnicas para ajudar as pessoas a lidar com a morte de um parente próximo. Uma série de sessões de 2 dias foi conduzida com 100 funcionários ou mais em cada sessão. Durante as sessões, que foram conduzidas pelos gestores, os funcionários participaram de uma série de atividades em pequenos grupos para ajudá-los a expressar o luto pelas perdas e se focar em novos planos. Dois dos temas das atividades foram não se apegar ao passado e se comprometer com o futuro. O papel do dr. White foi organizar as atividades e instruir os gestores na condução das sessões, um papel típico de um agente de mudança, já que esta deve ser efetivamente implementada pelos gestores. Um psicólogo deve atuar como um facilitador e um orientador para as pessoas que de fato promoverão a mudança.

Uma vez concluído o programa, que levou um mês, uma avaliação foi conduzida para verificar sua eficácia. Os resultados revelaram que os funcionários passaram a aceitar melhor a mudança e a confiar mais na administração. O desempenho no trabalho dos funcionários melhorou, bem como a produtividade global da força de trabalho. Em geral, essa iniciativa de mudança organizacional foi benéfica tanto para os funcionários quanto para a organização.

Questões para discussão

1. Por que o dr. White não assumiu um papel mais ativo na condução das sessões?
2. Como um agente de mudança pode facilitar a modificação se os gestores têm todo o poder na organização?
3. Quais CHAOs são necessários para que uma pessoa lidere um programa de desenvolvimento organizacional?
4. Por que é importante avaliar programas como os do dr. White?

Na prática

Desenvolvimento organizacional

Visite o *website* de uma empresa que promova iniciativas de desenvolvimento organizacional e responda as questões a seguir.

1. Quais são as formações das pessoas que trabalham na empresa?
2. Quais serviços a empresa presta ou que produtos ela fabrica?
3. Você tem como descobrir se a empresa utiliza alguma das quatro técnicas discutidas no capítulo?
4. A empresa é especializada em algum setor em particular?

Teoria dos sistemas abertos

Pense em uma organização (pode ser sua faculdade ou universidade) que você conhece bem. Para cada uma das dez características da teoria dos sistemas abertos, dê um exemplo da organização escolhida.



Apêndice

Guia para especialização em psicologia organizacional

Como você já deve saber, é preciso ter pós-graduação (mestrado ou doutorado) para desenvolver uma carreira no campo da psicologia, e o mesmo se aplica à área da psicologia organizacional. Nos Estados Unidos, psicólogos organizacionais de atuação prática (que trabalham como consultores, funcionários de organizações ou nos próprios escritórios) podem ter um mestrado ou doutorado. Já para lecionar em faculdades e universidades, quase sempre é necessário ter o doutorado. Em alguns outros países (por exemplo, alguns da Europa Ocidental), a situação é diferente, sendo que os psicólogos organizacionais de atuação prática precisam ter mestrado e os professores e pesquisadores precisam ter doutorado.

Este guia é específico à psicologia organizacional, mas a maior parte de seu conteúdo também se aplica a outras áreas da psicologia. Mesmo para as áreas experimentais, como a cognitiva ou social, na qual a maioria dos formandos ocupam posições acadêmicas ou de pesquisa, o processo de preparação e admissão é similar.

Nos Estados Unidos, há aproximadamente 120 programas de pós-graduação no campo da psicologia organizacional; cerca da metade são programas de mestrado e o restante de doutorado, com alguns oferecendo ambos. Muitos bons programas de pós-graduação também podem ser encontrados em outros países. Nos Estados Unidos, a admissão na maioria dos programas é extremamente competitiva. Ela se baseia em grande parte, mas não completamente, na média de notas da graduação (o GPA, normalmente só dos dois últimos anos) e em notas quantitativas e verbais do Graduate Record Exam (GRE), apesar de algumas faculdades também levarem em consideração os resultados de um teste analítico e/ou psicológico. O *website* do Serviço de Testes Educacionais (Educational Testing Service) apresenta informações detalhadas sobre o GRE (www.gre.org).

Normalmente cartas de recomendação são necessárias, mas podem ter menos peso na decisão. A experiência relevante, como um emprego em uma função relacionada à psicologia organizacional e experiência em pesquisa, também é considerada. Por fim, a carta pessoal do candidato é analisada para verificar se os interesses e as metas do estudante se adequam ao programa. Os requisitos para a admissão não são necessariamente os mesmos em outros países, nos quais os sistemas educacionais podem ser diferentes dos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, a competitividade na admissão varia de acordo com o programa de pós-graduação. Em geral, é mais fácil entrar em programas de mestrado do que de doutorado. Os programas de doutorado mais prestigiosos estão entre os mais difíceis de entrar entre os de pós-graduação em qualquer campo.

Os mais concorridos requerem médias próximas ao máximo (4,0) e notas no GRE de 1.200 ou mais, tendem a analisar a experiência em pesquisa do candidato e julgam favoravelmente uma tese de graduação defendida com louvor. A apresentação de artigos em conferências, mesmo como um estudante, também pode ajudar. A maioria dos melhores programas só aceita um pequeno número de estudantes por ano e pode ter mais de 100 candidatos, de forma que podem ser muito seletivos. Os programas que não são considerados os melhores muitas vezes terão critérios menos rigorosos para a admissão. Nos últimos dez anos, com o aumento da popularidade da psicologia organizacional, os requisitos de admissão também ficaram mais rigorosos.

Há muitos bons programas normalmente não relacionados nas listas dos melhores e que podem ser boas opções a ser consideradas. Pode ser mais fácil entrar nesses programas, que muitas vezes são menores, com menos alunos. Normalmente é mais fácil entrar em programas de mestrado do que de doutorado e o mestrado pode ser uma boa opção para estudantes que não se interessam por um doutorado ou não possuem os requisitos mínimos necessários para entrar em um programa desses.

Informações sobre programas de pós-graduação em psicologia organizacional no Canadá e nos Estados Unidos podem ser encontradas no site da Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) (www.siop.org). Links para programas internacionais estão sendo incluídos e podem já estar disponíveis quando você ler este livro. Lá você poderá encontrar detalhes sobre a maioria dos programas, inclusive os requisitos de admissão. Mais detalhes podem ser obtidos nos *websites* de cada universidade. O *website* da SIOP disponibiliza links para a maioria deles.

Mestrado ou doutorado?

Uma decisão que você precisará tomar é se deseja um grau de mestre ou doutor. Se quiser ser um professor universitário, precisará de um doutorado. Se estiver mais interessado em trabalhar na prática, pode ter qualquer um dos graus. A vantagem do doutorado é que o salário tende a ser mais elevado, como vimos no Capítulo 1, além de ser mais fácil avançar na carreira. No entanto, leva pelo menos o dobro do tempo para tirar um diploma de doutorado e o treinamento pode ser mais difícil, já que se espera que os estudantes sejam capazes de realizar um trabalho de pesquisa mais independente.

Apesar de haver diferenças entre ambos, na maior parte os programas de mestrado têm uma ênfase diferente em relação aos de doutorado. Eles devem preparar um estudante para uma carreira aplicada em cerca de dois anos, sendo que o currículo tende a ter um foco aplicado e não teórico. Alguns programas, mas nem todos, requerem uma tese, que é uma pesquisa original conduzida sob a orientação de um membro do corpo docente.

Os alunos de muitos programas obterão o grau de mestre aproximadamente no meio do programa, mas os requisitos muitas vezes são diferentes dos de um programa de mestrado. O currículo da maioria dos programas de doutorado tende a se concentrar em pesquisa e teoria, mais do que em prática. O grau de mestre obtido em um programa de doutorado não pretende preparar o estudante para ser um profissional de aplicação prática, apesar de algumas vezes os estudantes desistirem nesse estágio para começar uma carreira aplicada. Geralmente o estudante de doutorado realizará tanto uma tese de mestrado quanto uma dissertação, uma segunda pesquisa original muitas vezes com um escopo mais amplo que a tese.

Algumas vezes, depois de se formar em um programa de mestrado, os estudantes decidem que desejam partir para o doutorado e não é raro para um aluno entrar em um programa de doutorado com um mestrado em psicologia organizacional, em outra área da psicologia ou até em outro campo não relacionado. No entanto, a conclusão do mestrado não garante a admissão em um programa de doutorado e normalmente esses estudantes precisarão cumprir os mesmos requisitos de admissão, apesar de um bom desempenho em um programa de mestrado poder ajudar um pouco. Não é uma boa estratégia, contudo, começar deliberadamente com um programa de mestrado. Se a meta for o grau de doutorado, é melhor entrar diretamente neste programa. No entanto, se você não tiver certeza, pode ser razoável entrar em um programa de mestrado.

Modelo de orientação *versus* treinamento

Alguns programas aceitam estudantes para trabalhar com um membro específico do corpo docente (modelo de orientação), ao passo que outros aceitam estudantes no programa como um todo (modelo de treinamento). Com o modelo de orientação, os programas solicitam que você indique seus interesses de pesquisa e o membro (ou membros) do corpo docente que deseja ter como orientador e com quem deseja trabalhar caso for aceito. Os membros individuais do corpo docente escolhem os estudantes que expressaram interesse em

trabalhar com eles. Se você se candidatar a um programa desse tipo, é necessário investigar profundamente os interesses do corpo docente visando decidir em qual área de pesquisa você deseja atuar. Pode ser possível mudar de área uma vez iniciado o programa, mas isso não é necessariamente encorajado. A decisão de com quem se irá trabalhar deve ser levada a sério.

Com o modelo de treinamento, você pode ser solicitado a indicar seus interesses e metas, mas não precisa escolher antecipadamente um orientador, o que pode ser decidido depois de iniciado o programa. Nesse tipo de programa, de início, normalmente lhe será atribuído um orientador temporário. Você será apresentado às pesquisas dos membros do corpo docente durante o primeiro semestre do programa e, depois disso, deverá escolher um orientador permanente com quem trabalhar.

Nos Estados Unidos, os dois modelos são comuns no campo da psicologia, sendo que o modelo de orientação é mais popular em programas experimentais que na psicologia organizacional. Os dois modelos refletem de certa forma filosofias diferentes de treinamento. O modelo de orientação é mais centrado no orientador e focado nos tópicos e métodos de pesquisa dele, o que pode fazer com que o programa seja um pouco mais especializado que o modelo de treinamento, que pode ser um pouco mais amplo.

Preparação para a pós-graduação

A maioria dos estudantes de pós-graduação em psicologia organizacional é formada em psicologia, mas muitos são formados em outros campos. É útil ter uma graduação em psicologia, já que o estudante estará familiarizado com os princípios básicos e a terminologia da matéria, o que facilitará sua vida no primeiro ano da pós-graduação. No entanto, estudantes com outras formações também poderão acompanhar o programa de pós-graduação com um empenho adicional. Como a psicologia organizacional é um campo técnico, ajuda ter feito disciplinas de graduação em metodologia de pesquisa e estatística (disciplinas obrigatórias na maioria dos cursos de graduação em psicologia). Também ajuda ter familiaridade com computadores e ter boas habilidades de expressão escrita. Alguma experiência na administração de empresas pode ser útil para pessoas que desejam partir para a aplicação prática, apesar de os conceitos de negócios poderem ser aprendidos rapidamente no trabalho.

A pós-graduação é mais difícil que a graduação. A carga de trabalho é muito mais pesada e espera-se que os estudantes trabalhem de maneira mais independente. Um programa de mestrado leva cerca de dois anos para ser concluído e um programa de doutorado leva pelo menos quatro (para bacharéis), mas a média é de aproximadamente seis anos. Determinação e autodisciplina são necessárias, muito mais que a capacidade intelectual. Qualquer pessoa que pense em seguir uma carreira em psicologia organizacional deve levar esses fatores em consideração. Você realmente quer passar os próximos anos em um programa de estudos acadêmicos extremamente intenso na área? Se a resposta for não, há maneiras mais fáceis de ter uma carreira gratificante mais adequada a você. Se a resposta for sim, a psicologia organizacional pode ser a melhor área para você.

Recomendo aos estudantes de graduação que tenham em vista uma carreira na psicologia organizacional o seguinte:

1. Faça um curso de graduação em psicologia organizacional. Se a sua universidade não oferecê-lo, leia um livro de psicologia organizacional como este. Você também pode fazer um curso por correspondência ou on-line. O Florida State University System (SUS), por exemplo, oferece um curso como esse pela sua divisão de correspondência na University of Florida, em Gainesville (www.correspondencestudy.ufl.edu).
2. Conheça três professores. Você precisará de pelo menos três cartas de recomendação, de preferência de membros do corpo docente. Parentes, amigos, ex-empregadores e outras pessoas que não sejam professores universitários normalmente não são muito considerados. Uma exceção pode ser um psicólogo organizacional de atuação prática com quem você possa ter trabalhado. A melhor maneira de conhecer professores universitários é se oferecer para ajudar nas pesquisas. Eles não precisam ser

professores de psicologia organizacional, nem de psicologia. Você também pode se oferecer para trabalhar na tese ou dissertação de um estudante de pós-graduação.

3. Obtenha uma boa formação em psicologia. As áreas mais relevantes são as de psicologia social e psicologia cognitiva.
4. Faça todos os cursos de métodos de pesquisa e estatística oferecidos pelo departamento de psicologia da sua faculdade.
5. Certifique-se de ter uma boa formação em matemática básica (por exemplo, álgebra avançada). Familiarize-se com computadores, mantendo em mente que você precisará aprender a usar *softwares* estatísticos. Familiarize-se com aplicativos de processamento de texto e e-mail. Saiba como navegar na internet. Certifique-se de ser capaz de se comunicar bem tanto oralmente quanto por escrito. Essas habilidades serão necessárias na pós-graduação e mais adiante na sua carreira.
6. Certifique-se de tirar boas notas. Uma boa média será necessária para a maioria dos programas de doutorado.
7. Comece a investigar os programas de pós-graduação já no início do seu último ano da graduação. Leve em consideração a ênfase e a qualidade dos programas, bem como os requisitos de entrada. A maioria dos programas nos Estados Unidos é bastante similar, mas alguns apresentam uma ênfase específica, muitas vezes em função dos interesses dos membros de seu corpo docente. Uma maneira de verificar isso é investigando os tópicos de pesquisa do corpo docente. A qualidade também varia de um programa ao outro. Alguns já são consagrados, com um grande e experiente corpo docente e amplas redes profissionais que ajudam o estudante a conseguir entrar em programas de *trainee* e empregos após se formar. Empregadores potenciais provavelmente conhecerão o programa e um diploma dessa instituição pode ser mais valorizado. Outros programas podem ser novos e ainda não consagrados ou podem ter um corpo docente bastante pequeno (o que restringe a variedade de interesses cobertas pelo programa). O meu conselho é entrar no melhor programa disposto a aceitá-lo, mas não sinta que a sua carreira chegou ao fim antes de ter começado só porque você não entrou em um dos programas de maior renome. Pode haver muitos excelentes programas dos quais escolher, mesmo entre aqueles que não estão na lista dos mais consagrados. Nem sempre é fácil verificar a qualidade de um programa. Uma boa maneira de fazer isso é perguntar a professores familiarizados com o campo da psicologia organizacional. Analise também o número de membros do corpo docente e estudantes. Investigue as atividades de pesquisa do corpo docente. Eles publicam com frequência nos principais periódicos? Eles atuam como editores ou membros do conselho dos principais periódicos? Analise também as oportunidades de experiências práticas e programas de *trainee*, que constituem um importante aspecto do treinamento prático. Você também pode conversar com membros do corpo docente e estudantes de pós-graduação dos programas nos quais você está pensando em se inscrever, por telefone ou pessoalmente, se possível.
8. Faça um balanço já no começo do seu último ano de graduação. Calcule a sua nota média e faça uma projeção de qual será sua nota quando você se candidatar à pós-graduação. Nos Estados Unidos, a maioria dos programas toma suas decisões de seleção entre fevereiro e março para o próximo semestre de outono. Faça logo o GRE para poder repetir o exame e obter as notas antes do prazo final de inscrição na pós-graduação, caso você não tire a nota esperada na primeira tentativa. A recomendação é fazer o GRE mais ou menos em setembro ou outubro do seu último ano. Assim que souber sua nota média e seu GRE, você pode começar a decidir em quais programas faz mais sentido se candidatar. Com uma média de 3,95 (de um máximo de 4,0) e um GRE de 1.400 (quantitativo mais verbal), você pode escolher qualquer programa para se inscrever. Uma nota média de 3,2 e um GRE de 1.020 restringem um pouco as suas possibilidades, mas não desista ainda! Você pode refazer algumas disciplinas ou fazer um curso preparatório para o GRE. Tente um programa com menos requisitos de entrada. Agora, se as suas notas menos que espetaculares refletirem uma falta de motivação para os estudos, será que você realmente quer passar os próximos quatro a seis anos (ou mais) na pós-graduação?

Processo de admissão

Então, você fez tudo o que tinha de ser feito e está pronto para se candidatar a uma faculdade de pós-graduação. E agora? Apesar de haver exceções, a maioria dos programas de pós-graduação em psicologia organizacional nos Estados Unidos só aceita estudantes para início no outono, com os prazos finais de inscrição entre os dias primeiro e 15 de janeiro. Mantenha em mente que isso não se aplica necessariamente a outras áreas da psicologia, como psicologia clínica, em que os prazos de inscrição podem ser em dezembro. Você deve se inscrever dentro do prazo e quase certamente será desqualificado caso se atrase. Você também é responsável por se certificar de que todos os documentos complementares, como cartas de recomendação, sejam enviados. Assegure-se de pedir que as cartas sejam enviadas a tempo. Para isso, você deve dar às pessoas um tempo razoável para elaborar a carta. Não peça em meados de dezembro esperando que as cartas sejam enviadas até o prazo final de começo de janeiro – lembre-se de que a temporada de férias costuma desacelerar as coisas. Solicite as cartas de recomendação no início de novembro, bem antes do final do semestre de outono, visando cumprir o prazo final de janeiro. Também mantenha em mente que você deve apresentar quaisquer formulários de avaliação especiais exigidos pelas faculdades e que muitas instituições esperarão que você forneça envelopes selados.

A maioria dos estudantes se inscreve em mais de uma faculdade e muitas vezes eles se inscreverão em vários programas com variados graus de competitividade para aumentar suas chances. Os professores podem orientá-lo sobre quais programas lhe oferecerão as melhores chances. As faculdades cobram taxas de inscrição, uma despesa que pode começar a pesar se você se inscrever em muitos programas.

As faculdades podem levar um mês ou mais depois do prazo final para avaliar as inscrições e tomar uma decisão. Os aceitos provavelmente serão notificados primeiro e os que não foram aceitos podem precisar esperar vários meses para saber o resultado e podem chegar a não receber notificação alguma. Muitas faculdades possuem milhares de inscritos e os escritórios que enviam os comunicados de resultados podem sofrer de carência de pessoal – não é uma desculpa, mas é o que acontece.

O processo de recrutamento de estudantes de pós-graduação: o que acontece depois que você se inscreve

O processo de admissão varia de uma faculdade a outra, mas o processo típico é o seguinte:

1. Os membros de um comitê do corpo docente analisam individualmente os documentos fornecidos pelo candidato e avaliam suas qualificações. O corpo docente procura fatores preditivos que indiquem que você é um bom aluno, mas também estão em busca de uma boa adequação ao foco e à filosofia de seu programa. Certifique-se de ser sincero na sua carta pessoal; não ajuda dizer o que você acha que eles querem ouvir só para descobrir mais tarde que o programa não se adequa a você.
2. O comitê se reúne e divide os estudantes em dois grupos: aceitáveis para admissão e inaceitáveis para admissão. O último grupo é rejeitado nesse estágio. Todos os anos a faculdade determina o número almejado de admissões, que representa a quantidade de novos estudantes que a instituição pretende admitir no outono. Nem todos os candidatos convidados a entrar no programa aceitarão, já que a maioria dos estudantes se inscreve em vários programas, de forma que é provável que o grupo aceito seja maior que o número almejado de novos estudantes a serem admitidos. Nesses casos, a faculdade classificará os estudantes aceitáveis em termos de prioridade de admissão. Nesse estágio, cada programa aborda as aceitações de maneira diferente. Alguns notificarão todo o grupo aceito, sabendo que nem todos aceitarão o convite de entrar no programa. Outros aceitarão só o número almejado de

estudantes, colocando os outros em uma lista de espera para serem aceitos na ordem da classificação à medida que alguns estudantes aceitos rejeitam o convite.

3. Para programas que oferecem apoio financeiro (bolsas de pós-graduação), também pode haver diferenças nos procedimentos adotados. Alguns vincularão o apoio financeiro à aceitação e os estudantes só serão aceitos se comprovarem esse apoio. Dessa forma, se um programa puder apoiar quatro novos estudantes, só eles serão aceitos. Se um dos quatro recusar, a próxima pessoa na lista de espera será convidada. Outros programas podem separar a aceitação do apoio financeiro. Por exemplo, se o programa desejar quatro novos estudantes, dez podem ser aceitos, mas só os quatro primeiros receberão uma oferta de apoio financeiro. À medida que os estudantes rejeitam os convites, o apoio é oferecido ao próximo estudante na lista de espera. É improvável que uma faculdade se arrisque a oferecer mais bolsas do que possui, apostando no número de estudantes que aceitarão. No entanto, uma faculdade pode aceitar mais estudantes do que o número almejado, já que o custo de subestimar esse número não é financeiro. Não se insulte se você for incluído em uma lista de espera para admissão ou apoio financeiro. A ordem da classificação na lista se fundamenta em credenciais documentais imperfeitas e muitas vezes as pessoas no fim da lista acabam sendo escolhidas antes das primeiras.
4. Nos Estados Unidos, o dia 15 de abril marca o prazo final para os estudantes notificarem os programas de pós-graduação se aceitam ou rejeitam as ofertas, mas as faculdades pressionarão os alunos a tomarem a decisão antes, já que têm outros estudantes em uma lista de espera.

O que fazer e o que não fazer: algumas lições de etiqueta

1. As faculdades sabem que os estudantes se inscrevem em vários programas, de forma que você não precisa sentir que está insultando ninguém se revelar em quais outros programas você se inscreveu. Eles provavelmente lhe perguntarão isso, quem o aceitou e quais são suas preferências. Sinta-se à vontade para responder honestamente – se Universidade do Polo Norte for a sua primeira escolha porque você se interessa pelo trabalho do corpo docente dessa instituição, tudo bem.
2. Decida assim que puder e não segure vagas em instituições que você decidiu que não irá. O dia 15 de abril é o prazo final, mas isso não significa que você deva esperar até essa data para notificar todos os programas nos quais foi aceito. Lembre-se de que em algum lugar há um estudante esperando para ver se uma vaga será aberta em seu programa preferencial e você pode estar segurando essa vaga. É possível que você esteja esperando notícias de uma faculdade, mas a pessoa que está segurando a sua vaga pode estar esperando notícias do programa cuja vaga você está prendendo. Agora, se você estiver esperando sua principal escolha, não há nada de errado em segurar a vaga na sua segunda opção até 15 de abril para ver se não foi aceito no seu programa preferencial. No entanto, é melhor informar assim que puder as outras faculdades que você não tem interesse.
3. Você pode entrar em contato com as faculdades para se informar de sua posição na lista de espera para aceitação e/ou bolsa de estudos.
4. Vale a pena visitar as faculdades para ajudar em sua decisão. Muitas conduzem sessões de apresentação, com eventos planejados e proporcionando a chance de conhecer colegas potenciais. É provavelmente melhor ir a uma sessão de apresentação, mas, se não for possível, você também pode visitar a instituição em qualquer outro momento. Só mantenha em mente que, dependendo do dia que escolher, pode não haver muitos professores e estudantes na faculdade. Por exemplo, não é um bom momento visitar uma faculdade no período de férias. Algumas instituições podem até cobrir parte das suas despesas de viagem para a visita.

5. Para a maioria das escolas, a vestimenta mais apropriada para uma visita é o traje de escritório casual. Ninguém espera que você chegue de terno e gravata, mas bermudas, camiseta e chinelo serão casuais demais se você estiver tentando causar uma primeira impressão positiva.
6. Você pode levar um parente, amigo ou parceiro para a visita, mas informe a faculdade de que estará acompanhado.
7. Tudo bem fazer perguntas. Não tenha medo de questionar sobre bolsas de estudo, o currículo, o foco do programa, pontos fortes e fracos, vida estudantil e outras questões de interesse. Você também pode fazer as mesmas perguntas a diferentes pessoas – assim pode coletar diferentes pontos de vista.
8. Você também pode conversar (pessoalmente, por telefone ou e-mail) com estudantes do programa a que você está considerando aderir – peça aos professores para colocá-lo em contato com alguns alunos. Os estudantes muitas vezes sabem de coisas que os professores não sabem, como bons lugares para morar e como é ser um estudante no programa.
9. Não se sinta mal por rejeitar um programa. A carreira é sua e a decisão também é sua, e a rejeição por parte dos estudantes faz parte do processo de recrutamento.

Referências

- ADAMS, J. S. *Inequity in social exchange*. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 276 – 299). New York, NY: Academic Press, 1965.p.276-299.
- AGUINIS, H.; NESLER, M. S.; QUIGLEY, B. M.; SUKJAE-LEE; TEDESCHI, J. T. *Power bases of faculty supervisors and educational outcomes for graduate students*. Journal of Higher Education, 67, 267 – 297, 1996.
- AKERSTEDT, T.; THEORELL, T. *Exposure to night work: Serum gastrin reactions, psychosomatic complaints and personality variables*. Journal of Psychosomatic Research, 20, 479 – 484, 1976.
- ALDAG, R. J.; FULLER, S. R. *Beyond fiasco: a reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes*. Psychological Bulletin, 113, 533 – 552, 1993.
- ALLEN, D. G.; MAHTO, R. V.; OTONDO, R. F. *Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction*. Journal of Applied Psychology, 92, 1696 – 1708, 2007.
- ALLEN, J.; SANDERS, K. *Gender gap in earnings at the industry level*. European Journal of Women's Studies, 9, 163 – 180, 2002.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T. *Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality*. Journal of Management, 29, 469 – 486, 2003.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T.; LENTZ, E. *The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness*. Personnel Psychology, 59, 125 – 153, 2006.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T.; POTEET, M. L.; LENTZ, E.; LIMA, L. *Career benefits associated with mentoring for proteges: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 89, 127 – 136, 2004.

ALLEN, T. D.; HERST, D. E.; BRUCK, C. S.; SUTTON, M. *Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research*. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 278 – 308, 2000.

ALLEN, T. D.; MCMANUS, S. E.; RUSSELL, J. E. *Newcomer socialization and stress: formal peer relationships as a source of support*. Journal of Vocational Behavior, 54, 453 – 470, 1999.

ALLIGER, G. M.; TANNENBAUM, S. I.; BENNETT, W., Jr.; TRAVER, H.; SHOTLAND, A. *A meta-analysis of the relations among training criteria*. Personnel Psychology, 50, 341 – 358, 1997.

AMBROSE, M. L.; KULIK, C. T. *Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s*. Journal of Management, 25, 231 – 292, 1999.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. American Psychologist, 47, 1597 – 1611, 1992.

ANDERSON, N.; DE DREU, C. K.; NIJSTAD, B. A. *The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science*. Journal of Organizational Behavior, 25, 147 – 173, 2004.

ANTONIONI, D.; PARK, H. *The relationship between rater affect and three sources of 360 degree feedback ratings*. Journal of Management, 27, 479 – 495, 2001.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. *Organizational change: a review of theory and research in the 1990s*. Journal of Management, 25, 293 – 315, 1999.

ARTHUR Jr., W.; BENNETT Jr., W. ; EDENS, P. S.; BELL, S. T. *Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features*. Journal of Applied Psychology, 88, 234 - 245, 2003.

ARTHUR, W., Jr.; DAY, E. A.; MCNELLY, T. L. & EDENS, P. S. *A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions*. Personnel Psychology, 56, 125 – 154, 2003.

ARTHUR, W., Jr.; WOEHR, D. J.; MALDEGEN, R. *Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: a conceptual and empirical reexamination of the assessment center construct-related validity paradox*. Journal of Management, 26, 813 – 835, 2000.

ARYEE, S.; LO, S.; KANG, I. L. *Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees*. Journal of Organizational Behavior, 20, 563 – 576, 1999.

ASH, R. A.; LEVINE, E. L. *A framework for evaluating job analysis methods*. Personnel Psychology, 57, 53 – 59, 1980.

ASHKANASY, N. M.; HARTEL, C. E. J.; DAUS, C. S. *Diversity and emotion: the new frontiers in organizational behavior research*. Journal of Management, 28, 307 – 338, 2002.

ASHTON, M. C. *Personality and job performance: the importance of narrow traits*. Journal of Organizational Behavior, 19, 289 – 303, 1998.

ATWATER, L. E.; BRETT, J. F. *Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 degrees feedback*. Journal of Vocational Behavior, 66, 532 – 548, 2005.

AUGUSTINE, M. A.; COOVERT, M. D. *Simulations and information order as influences in the development of mental models*. SIGCHI Bulletin, 23, 33 – 35, 1991.

AUST, B.; DUCKI, A. *Comprehensive health promotion interventions at the workplace: experiences with health circles in Germany*. Journal of Occupational Health Psychology, 9, 258 – 270, 2004.

BACHARACH, S. B.; BAMBERGER, P.; BIRON, M. *Alcohol consumption and workplace absenteeism: the moderating effect of social support*. Journal of Applied Psychology, 95, 334 – 348, 2010.

BACHARACH, S. B.; BAMBERGER, P. A.; DOVEH, E. *Firefighters, critical incidents, and drinking to cope: the adequacy of unit-level performance resources as a source of vulnerability and protection*. Journal of Applied Psychology, 93, 155 – 169, 2008.

BAILEY, C.; AUSTIN, M. *360 degree feedback and developmental outcomes: the role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role*. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 51 – 66, 2006.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; SIXMA, H. J.; BOSVELD, W.; VAN DIERENDONCK, D. *Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: a five-year longitudinal study among general practitioners*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425 – 441, 2000.

BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. *Transfer of training: a review and directions for future research*. *Personnel Psychology*, 41, 63 – 105, 1988.

BALDWIN, T. T.; PADGETT, M. T. *Management development: a review and commentary*. In: COOPER, C. L.; Robertson I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1993*. Chichester, England: John Wiley, 1993. p.35-85.

BALTES, B. B.; BRIGGS, T. E.; HUFF, J. W.; WRIGHT, J. A.; NEUMAN, G. A. *Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496 – 513, 1999.

BALTES, B. B.; DICKSON, M. W.; SHERMAN, M. P.; BAUER, C. C.; LAGANKE, J. *Computermediated communication and group decision making: a meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 156 – 179, 2002.

BALTES, B. B.; HEYDENS-GAHR, H.A. *Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1005 – 1018, 2003.

BALZER, W. K.; SULSKY, L. M. *Halo and performance appraisal research: a critical examination*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 975 – 985, 1992.

BANDURA, A. *Self-efficacy mechanism in human agency*. *American Psychologist*, 37, 122 – 147, 1982.

BANDURA, A.; LOCKE, E. A. *Negative self-efficacy and goal effects revisited*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87 – 99, 2003.

BANKER, R. D.; FIELD, J. M.; SCHROEDER, R. G.; SINHA, K. K. *Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal*

study. *Academy of Management Journal*, 39, 867 – 890, 1996.

BANKS, M. H.; JACKSON, P. R.; STAFFORD, E. M.; WARR, P. B. *The Job Components Inventory and the analysis of jobs requiring limited skill*. *Personnel Psychology*, 36, 57 – 66, 1983.

BARANIK, L. E.; ROLING, E. A.; EBY, L. T. *Why does mentoring work? The role of perceived organizational support*. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366 – 373, 2010.

BARLING, J.; KELLOWAY, E.; IVERSON, R. D. *Accidental outcomes: attitudinal consequences of workplace injuries*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 74 – 85, 2003.

BARLING, J.; WEBER, T.; KELLOWAY, E. *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827 – 832, 1996.

BARON, L.; MORIN, L. *The impact of executive coaching on selfefficacy related to management soft-skills*. *Leadership and Organization Development Journal*, 31, 18 – 38, 2010.

BARRETT, G. V.; KERNAN, M. C. *Performance appraisal and terminations: a review of court decisions since Brito v. Zia with implications for personnel practices*. *Personnel Psychology*, 40, 489 – 503, 1987.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. *The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 44, 1 – 26, 1991.

BARTON, J.; FOLKARD, S. *The response of day and night nurses to their work schedules*. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 207 – 218, 1991.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; ATWATER, L. E. *The transformational and transactional leadership of men and women*. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5 – 34, 1996.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

BAUER, T. N.; GREEN, S. G. *Development of leader-member exchange: a longitudinal test*. *Academy of Management Journal*, 39, 1538 – 1567, 1996.

BAYRAM, N.; GURSAKAL, N.; BILGEL, N. *Counterproductive work behavior among white-collar employees: a study from Turkey*. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 180 – 188, 2009.

BEAL, D. J.; COHEN, R. R.; BURKE, M. J.; MCLENDON, C. L. *Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989 – 1004, 2003.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. *Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 227 – 233, 1992.

BEEHR, T. A.; BOWLING, N. A.; BENNETT, M. M. *Occupational stress and failures of social support: when helping hurts*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 45 – 59, 2010.

BELL, S. T.; ARTHUR, W., Jr. *Feedback acceptance in developmental assessment centers: the role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session*. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 681 – 703, 2008.

BENDAK, S. *12-h workdays: current knowledge and future directions*. *Work and Stress*, 17, 321 – 336, 2003.

BENJAMIN, L. T., Jr. *Organized industrial psychology before Division 14: the ACP and the AAAP (1930 – 1945)*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 459 – 466, 1997.

BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. *Development of a measure of workplace deviance*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349 – 360, 2000.

BERDAHL, J. L.; MOORE, C. *Workplace harassment: double jeopardy for minority women*. *Journal of Applied Psychology*, 91, 426 - 436,

2006.

BERGMAN, M. E.; PALMIERI, P. A.; DRASGOW, F.; ORMEROD, A. J. *Racial and ethnic harassment and discrimination: in the eye of the beholder?* Journal of Occupational Health Psychology, 12, 144 – 160, 2007.

BERNARDIN, H. J. *Police officer*. In: GAEL, S. (Ed.). *Job analysis handbook*. New York, NY: John Wiley, 1988.

BERNARDIN, H. J.; BEATTY, R. W. *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston, MA: Kent, 1984.

BERNARDIN, H. J.; PENCE, E. C. *Effects of rater training: creating new response sets and decreasing accuracy*. Journal of Applied Psychology, 65, 60 – 66, 1980.

BERRY, C. M.; ONES, D. S.; SACKETT, P. R. *Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 92, 410 – 424, 2007.

BERRY, M. O. N.; REICHMAN, W.; KLOBAS, J.; MACLACHLAN, M., HUI, H. C. & CARR, S. C. *Humanitarian work psychology: the contributions of organizational psychology to poverty reduction*. Journal of Economic Psychology, 32, 240 – 247, 2011.

BERTOLINO, M.; STEINER, D. D. *Fairness reactions to selection methods: an Italian study*. International Journal of Selection and Assessment, 15, 197 – 205, 2007.

BETTENHAUSEN, K. L. *Five years of groups research: what we have learned and what needs to be addressed*. Journal of Management, 17, 345 – 381, 1991.

BEUS, J. M.; PAYNE, S. C.; BERGMAN, M. E.; Arthur, W., Jr. *Safety climate and injuries: an examination of theoretical and empirical relationships*. Journal of Applied Psychology, 95, 713 – 727, 2010.

BIRDI, K.; WARR, P.; OSWALD, A. *Age differences in three components of employee well-being*. Applied Psychology: An International Review, 44, 345 – 373, 1995.

BIRKELAND, S. A.; MANSON, T. M.; KISAMORE, J. L.; BRANNICK, M. T.; SMITH, M. A. *A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures*. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 317 – 335, 2006.

BISHOP, G. D.; ENKELMANN, H. C.; TONG, E. M., WHY, Y. P.; DIONG, S. M.; ANG, J.; KHADER, M. *Job demands, decisional control, and cardiovascular responses*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 146 – 156, 2003.

BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D. *An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439 – 450, 2000.

BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D.; BURROUGHS, S. M. *Support, commitment, and employee outcomes in a team environment*. *Journal of Management*, 26, 1113 – 1132, 2000.

BLANZ, F.; GHISELLI, E. E. *The mixed standard scale: a new rating system*. *Personnel Psychology*, 25, 185 – 199, 1972.

BLAU, G. *Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125 – 138, 1993.

BLAU, G. *Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational?* *Journal of Vocational Behavior*, 70, 135 – 148, 2007.

BLICKLE, G.; WITZKI, A. H.; SCHNEIDER, P. B. *Mentoring support and power: a three year predictive field study on protégé networking and career success*. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 181 - 189, 2009.

BOHLE, P.; TILLEY, A. J. *Early experience of shiftwork: influences on attitudes*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 61 – 79, 1998.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H. *Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts*. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 29 – 50, 2008.

BOMMER, W. H.; MILES, E. W.; GROVER, S. L. *Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship.* Journal of Organizational Behavior, 24, 181 – 196, 2003.

BOMMER, W. H.; RICH, G. A.; RUBIN, R. S. *Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change.* Journal of Organizational Behavior, 26, 733 – 753, 2005.

BONNER, B. L.; BAUMANN, M. R.; DALAL, R. S. *The effects of member expertise on group decision-making and performance.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88, 719 – 736, 2002.

BONO, J. E.; PURVANOVA, R. K.; TOWLER, A. J.; PETERSON, D. B. *A survey of executive coaching practices.* Personnel Psychology, 62, 361 – 404, 2009.

BORMAN, W. C. *Personal constructs, performance schemata, and “folk theories” of subordinate effectiveness: explorations in an army officer sample.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 40, 307 – 322, 1987.

BORMAN, W. C.; BRYANT, R. H.; DORIO, J. *The measurement of task performance as criteria in selection research.* In: FARR, J. L.; TIPPINS, N. T. (Eds.). *Handbook of employee selection.* New York, NY: Routledge, 2010.

BORMAN, W. C.; BUCK, D. E.; HANSON, M. A.; MOTOWIDLO, S. J.; STARK, S.; DRASGOW, F. *An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales.* Journal of Applied Psychology, 86, 965 – 973, 2001.

BORMAN, W. C.; DORSEY, D.; ACKERMAN, L. *Time-spent responses as time allocation strategies: relations with sales performance in a stockbroker sample.* Personnel Psychology, 45, 763 – 777, 1992.

BORMAN, W. C.; PETERSON, N. G.; RUSSELL, T. L. *Selection, training, and development of personnel.* In: SALVENDY, G. (Ed.). *Handbook of industrial engineering.* New York, NY: John Wiley, 1992. p. 822-914.

BOSWELL, W. R.; SHIPP, A. J.; PAYNE, S. C.; CULBERTSON, S. S. *Changes in newcomer job satisfaction over time: examining the pattern of honeymoons and hangovers*. Journal of Applied Psychology, 94, 844 – 858, 2009.

BOUDREAU, J. W. *Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs*. Personnel Psychology, 36, 551 – 576, 1983.

BOWERS, D. G. *OD techniques and their results in 23 organizations: the Michigan ICL study*. Journal of Applied Behavioral Science, 9, 21 – 43, 1973.

BOWLER, M. C.; WOEHR, D. J. *Assessment center construct-related validity: stepping beyond the MTMM matrix*. Journal of Vocational Behavior, 75, 173 – 182, 2009.

BOWLING, N. A.; BEEHR, T. A. *Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 91, 998 – 1012, 2006.

BOWLING, N. A.; BEEHR, T. A.; LEPISTO, L. R. *Beyond job satisfaction: a five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes*. Journal of Vocational Behavior, 69, 315 – 330, 2006.

BOWLING, N. A.; HAMMOND, G. D. *A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale*. Journal of Vocational Behavior, 73, 63 – 77, 2008.

BRAGG, J.; ANDREWS, I. *Participative decision making: an experimental study in a hospital*. Journal of Applied Behavioral Science, 9, 727 – 735, 1973.

BRANNICK, M. T.; LEVINE, E. L.; MORGESON, F. P. *Job and work analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

BRASHER, E. E.; CHEN, P. Y. *Evaluation of success criteria in job search: a process perspective*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 57 – 70, 1999.

BREAUGH, J. A. *The use of biodata for employee selection: past research and future directions*. Human Resource Management Review, 19, 219 – 231, 2009.

BREAUGH, J. A.; STARKE, M. *Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions*. Journal of Management, 26, 405 – 434, 2000.

BRETT, J. F.; ATWATER, L. E. *360 degrees feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness*. Journal of Applied Psychology, 86, 930 – 942, 2001.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. *Organizational behavior: affect in the workplace*. Annual Review of Psychology, 53, 279 – 307, 2002.

BROADBENT, D. E.; GATH, D. *Symptom levels in assembly-line workers*. In: SALVENDY, G.; SMITH, M. J. (Eds.). *Machine pacing and occupational stress*. London: Taylor & Francis, 1981. p. 244-252.

BROWN, K. G. *A field study of employee e-learning activity and outcomes*. Human Resource Development Quarterly, 16, 465 – 480, 2005.

BRUCK, C. S.; ALLEN, T. D. *The relationship between Big Five personality traits, negative affectivity, Type A behavior, and work-family conflict*. Journal of Vocational Behavior, 63, 457 – 472, 2003.

BUCK, J. R. *Controls and tools*. In: KANTOWITZ, B. H.; SORKIN, R. D. (Eds.). *Human factors*. New York, NY: John Wiley, 1983. p. 195-231.

BULLER, P. F. *The team building – task performance relation: some conceptual and methodological refinements*. Group and Organization Studies, 11, 147 – 168, 1986.

BUNKER, K. A.; COHEN, S. L. *The rigors of training evaluation: a discussion and field demonstration*. Personnel Psychology, 30, 525 - 541, 1977.

BUREAU OF LABOR STATISTICS. (2006). *Survey of workplace violence prevention, 2005*. Disponível em: <<http://www.bls.gov/iif/oshwc/osnr0026.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2012

BUREAU OF LABOR STATISTICS. (2010). *Census of fatal occupational injuries charts, 1992 – 2008 (revised data)*. Disponível em: <<http://www.bls.gov/iif/oshwc/cfoi/cfch0007.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. *Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions*. Journal of Applied Psychology, 82, 546 – 561, 1997.

CALDWELL, D. F.; O'REILLY, C. A. *Measuring person-job fit with a profile-comparison process*. Journal of Applied Psychology, 75, 648 – 657, 1990, 1990.

CALLAHAN, J. S.; KIKER, D.; CROSS, T. *Does method matter? A meta-analysis of the effects of training method on older learner training performance*. Journal of Management, 29, 663 – 680, 2003.

CALLINAN, M.; ROBERTSON, I. T. *Work sample testing*. International Journal of Selection and Assessment, 8, 248 – 260, 2000.

CAMPBELL, J. P.; GASSER, M. B.; OSWALD, F. L. *The substantive nature of job performance variability*. In: MURPHY, K. R. (Ed.). *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996. p. 258-299.

CAMPION, M. A.; CAMPION, J. E. *Evaluation of an interviewee skills training program in a natural field experiment*. Personnel Psychology, 40, 675 – 691, 1987.

CAMPION, M. A.; PALMER, D. K.; CAMPION, J. E. *A review of structure in the selection interview*. Personnel Psychology, 50, 655 – 702, 1997.

CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. *Reflections on shared cognition*. Journal of Organizational Behavior, 22, 195 – 202, 2001.

CARLESS, S. A.; MANN, L.; WEARING, A. J. *Leadership, managerial performance and 360 degree feedback*. Applied Psychology: An

International Review, 47, 481 – 496, 1998.

CASCIO, W. F. *Applied psychology in personnel management*. 5th Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

CASCIO, W. F.; AGUINIS, H. *Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends*. Journal of Applied Psychology, 93, 1062 – 1081, 2008.

CEPEDA, N. J.; COBURN, N.; ROHRER, D.; WIXTED, J. T.; MOZER, M. C.; Pashler, H. *Optimizing distributed practice: theoretical analysis and practical implications*. Experimental Psychology, 56, 236 – 246, 2009.

CEPEDA, N. J.; PASHLER, H.; VUL, E.; WIXTED, J. T.; ROHRER, D. *Distributed practice in verbal recall tasks: a review and quantitative synthesis*. Psychological Bulletin, 132, 354 – 380, 2006.

CEPEDA, N. J.; VUL, E.; ROHRER, D.; WIXTED, J. T.; PASHLER, H. *Spacing effects in learning: a temporal ridge line of optimal retention*. Psychological Science, 19, 1095 – 1102, 2008.

CHAN, D. *Criterion and construct validation of an assessment centre*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 167 – 181, 1996.

CHAPMAN, D. S.; ROWE, P. M. *The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: a field experiment*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 279 – 298, 2001.

CHAPMAN, D. S.; UGGERSLEV, K. L.; CARROLL, S. A.; PIASENTIN, K. A.; JONES, D. A. *Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes*. Journal of Applied Psychology, 90, 928 – 944, 2005.

CHAPMAN, D. S.; UGGERSLEV, K. L.; WEBSTER, J. *Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: a field investigation*. Journal of Applied Psychology, 88, 944 – 953, 2003.

CHAPMAN, D. S.; WEBSTER, J. *The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates*.

International Journal of Selection and Assessment, 11, 113 – 120, 2003.

CHIU, W. C.; NG, C. W. *Women-friendly HRM and organizational commitment: a study among women and men of organizations in Hong Kong*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 485 – 502, 1999.

CHOI, J. N.; PRICE, R. H. *The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 83 – 96, 2005.

CHRISTIAN, M. S.; BRADLEY, J. C.; WALLACE, J.; BURKE, M. J. *Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors*. Journal of Applied Psychology, 94, 1103 – 1127, 2009.

CHRISTIANSEN, N. D.; JANOVICS, J. E.; SIERS, B. P. *Emotional intelligence in selection contexts: measurement method, criterion-related validity, and vulnerability to response distortion*. International Journal of Selection and Assessment, 18, 87 – 101, 2010.

CIGULAROV, K. P.; CHEN, P. Y.; STALLONES, L. *Error communication in young farm workers: its relationship to safety climate and safety locus of control*. Work and Stress, 23, 297 – 312, 2009.

CLARK, A.; OSWALD, A.; WARR, P. *Is job satisfaction U-shaped in age?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 57 – 81, 1996.

CLARKE, S. *An integrative model of safety climate: linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 553 – 578, 2010.

CLEVELAND, J. N.; BARNES-FERRELL, J. L.; RATZ, J. M. *Accommodation in the workplace*. Human Resource Management Review, 7, 77 – 107, 1997.

COBER, R. T. *The quest for the qualified job surfer: it's time the public sector catches the wave*. Public Personnel Management, 29, 479, 2000.

- COCH, L.; FRENCH, J. R.. *Overcoming resistance to change*. Human Relations, 1, 512 – 532, 1948.
- COHEN, A. (2006). *The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture*. Journal of Vocational Behavior, 69, 105 – 118, 2006.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. *The role of justice in organizations: a meta-analysis*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 278 – 321, 2001.
- COLQUITT, J. A.; LEPIE, J. A.; NOE, R. A. *Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research*. Journal of Applied Psychology, 85, 678 – 707, 2000.
- CONNOLLY, J. J.; VISWESVARAN, C. *The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis*. Personality and Individual Differences, 29, 265 – 281, 2000.
- CONTE, J. M.; DEAN, M. A.; RINGENBACH, K. L.; MORAN, S. K.; LANDY, F. J. *The relationship between work attitudes and job analysis ratings: do rating scale type and task discretion matter?* Human Performance, 18, 1 – 21, 2005.
- CONVERSE, P. D.; OSWALD, F. L.; GILLESPIE, M. A.; FIELD, K. A.; BIZOT, E. B.; SMITHER, J. W. *Matching individuals to occupations using abilities and the O*NET: issues and an application in career guidance*. Personnel Psychology, 57, 451 – 487, 2004.
- COOPER, R.; FOSTER, M. *Sociotechnical systems*. American Psychologist, 26, 467 – 474, 1971.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. *The construct of work commitment: testing an integrative framework*. Psychological Bulletin, 131, 241 – 259, 2005.
- COOVERT, M. D. *Development and evaluation of five user models of human-computer interaction*. End-user training. Oxford, England: Walter De Gruyter, p. 105-139, 1990.
- COOVERT, M. D.; THOMPSON, L. F. *Computer supported cooperative work: Issues and implications for workers, organizations, and*

human resource management. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001

CORDERY, J. L.; MUELLER, W. S.; SMITH, L. M. *Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study*. *Academy of Management Journal*, 34, 464 – 476, 1991.

CORNELIUS, E. T.; DENISI, A. S.; BLENCOE, A. G. *Expert and naive raters using the PAQ: does it matter? [Comment/Reply]*. *Personnel Psychology*, 37, 453 – 464, 1984.

CROPANZANO, R.; BYRNE, Z. S.; BOBOCEL, D.; RUPP, D. E. *Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164 - 209, 2001.

CROPANZANO, R.; HOWES, J. C.; GRANDEY, A. A.; TOTH, P. *The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress*. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159 – 180, 1997.

CUNNINGHAM, C. E.; WOODWARD, C. A.; SHANNON, H. S.; MACINTOSH, J.; LENDRUM, B.; ROSENBLOOM, D.; BROWN, J. *Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377 – 392, 2002.

DAHLING, J. J.; PEREZ, L. A. *Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies*. *Personality and Individual Differences*, 48, 574 – 578, 2010.

DALTON, D. R.; MESCH, D. J. *On the extent and reduction of avoidable absenteeism: an assessment of absence policy provisions*. *Journal of Applied Psychology*, 76, 810 – 817, 1991.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46 – 78, 1975.

DAUS, C. S.; SANDERS, D. N.; CAMPBELL, D. P. *Consequences of alternate work schedules*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1998*. Chichester, England: John Wiley, 1998. p.185-223.

DAVIS, J. H. *Group performance*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

DAVIS, W. D.; FEDOR, D. B.; PARSONS, C. K.; Herold, D. M. *The development of self-efficacy during aviation training*. Journal of Organizational Behavior, 21, 857 – 871, 2000.

DAY, D. V.; SULSKY, L. M. *Effects of frameof-reference training and information configuration on memory organization and rating accuracy* . Journal of Applied Psychology, 80, 158 – 167, 1995.

DAYAN, K.; KASTEN, R.; FOX, S. *Entry-level police candidate assessment center: an efficient tool or a hammer to kill a fly?* Personnel Psychology, 55, 827 – 849, 2002.

DE DREU, C. K. *When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams*. Journal of Management, 32, 83 – 107, 2006.

DE HAAS, S.; TIMMERMAN, G.; HOING, M. *Sexual harassment and health among male and female police officers*. Journal of Occupational Health Psychology, 14, 390 – 401, 2009.

DEADRICK, D. L.; BENNETT, N.; RUSSELL, C. J. *Using hierarchical linear modeling to examine dynamic performance criteria over time*. Journal of Management, 23, 745 – 757, 1997.

DEADRICK, D. L.; MADIGAN, R. M. *Dynamic criteria revisited: a longitudinal study of performance stability and predictive validity*. Personnel Psychology, 43, 717 – 744, 1990.

DE CHURCH, L. A.; MESMER-MAGNUS, J. R. *The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 95, 32 – 53, 2010.

DEL BEN, K. S.; SCOTTI, J. R.; CHEN, Y. C.; FORTSON, B. L. *Prevalence of posttraumatic stress disorder symptoms in firefighters*. Work and Stress, 20, 37 – 48, 2006.

DENISI, A. S.; CAFFERTY, T. P.; MEGLINO, B. M. *A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research propositions*. Organizational Behavior and Human Performance, 33, 360 – 396, 1984.

DENNIS, A. R.; VALACICH, J. S. *Computer brainstorm: more heads are better than one*. Journal of Applied Psychology, 78, 531 - 537, 1993.

DEROUIN, R. E.; FRITZSCHE, B. A.; SALAS, E. *E-learning in organizations*. Journal of Management, 31, 920 – 940, 2005.

DESHON, R. P.; GILLESPIE, J. Z. *A motivated action theory account of goal orientation*. Journal of Applied Psychology, 90, 1096 - 1127, 2005.

DEVOE, S. E.; IYENGAR, S. S. *Managers' theories of subordinates: a cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 93, 47 – 61, 2004.

DICKINSON, T. L.; GLEBOCKI, G. G. *Modifications in the format of the mixed standard scale*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47, 124 – 137, 1990.

DICKTER, D. N.; ROZNOWSKI, M.; HARRISON, D. A. *Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover*. Journal of Applied Psychology, 81, 705 – 716, 1996.

DIEFENDORFF, J. M.; HALL, R. J.; LORD, R. G.; STREAN, M. L. *Action-state orientation: construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables*. Journal of Applied Psychology, 85, 250 – 263, 2000.

DIEFENDORFF, J. M.; RICHARD, E. M.; CROYLE, M. H. *Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 273 – 298, 2006.

DIERDORFF, E. C.; MORGESON, F. P. *Effects of descriptor specificity and observability on incumbent work analysis ratings*. Personnel Psychology, 62, 601 – 628, 2009.

- DIERDORFF, E. C.; WILSON, M. A. *A meta-analysis of job analysis reliability*. Journal of Applied Psychology, 88, 635 – 646, 2003.
- DIPBOYE, R. L. *Laboratory vs. field research in industrial and organizational psychology*. In: COOPER, C. L.; I. T. ROBERTSON (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1990*. Chichester, England: John Wiley, 1990. p. 1- 34.
- DIPBOYE, R. L.; GAUGLER, B. B. *Cognitive and behavioral processes in the selection interview*. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- DOERR, K. H.; MITCHELL, T. R.; KLASTORIN, T. D.; BROWN, K. A. *Impact of material flow policies and goals on job outcomes*. Journal of Applied Psychology, 81, 142 – 152, 1996.
- DONOVAN, J. J.; WILLIAMS, K. J. *Missing the mark: effects of time and causal attributions on goal revision in response to goal-performance discrepancies*. Journal of Applied Psychology, 88, 379 – 390, 2003.
- DORMANN, C.; ZAPF, D. *Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study*. Journal of Applied Psychology, 84, 874 – 884, 1999.
- DORMANN, C.; ZAPF, D. *Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities*. Journal of Organizational Behavior, 22, 483 – 504, 2001.
- DRACH-ZAHAVY, A.; EREZ, M. *Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88, 667 – 682, 2002.
- DRISKELL, J. E.; WILLIS, R. P.; COPPER, C. *Effect of overlearning on retention*. Journal of Applied Psychology, 77, 615 – 622, 1992.
- DUDLEY, N. M.; ORVIS, K. A.; LEBIECKI, J. E.; CORTINA, J. M. *A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits*. Journal of Applied Psychology, 91, 40 – 57, 2006.

DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTANEDA, M. B. *Organizational commitment: the utility of an integrative definition*. Journal of Applied Psychology, 79, 370 – 380, 1994.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. *Gender and leadership style: a meta-analysis*. Psychological Bulletin, 108, 233 – 256, 1990.

EARLEY, P. *Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic of China*. Administrative Science Quarterly, 34, 565 – 581, 1989.

EBY, L. T.; DURLEY, J. R.; EVANS, S. C.; RAGINS, B. R. *The relationship between shortterm mentoring benefits and long-term mentor outcomes*. Journal of Vocational Behavior, 69, 424 – 444, 2006.

EBY, L. T.; DURLEY, J. R.; EVANS, S. C.; RAGINS, B. R. *Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: scale development and nomological validation*. Journal of Applied Psychology, 93, 358 – 373, 2008.

EDEN, D.; AVIRAM, A. *Self-efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves*. Journal of Applied Psychology, 78, 352 – 360, 1993.

EDEN, D.; ZUK, Y. *Seasickness as a selffulfilling prophecy: raising self-efficacy to boost performance at sea*. Journal of Applied Psychology, 80, 628 – 635, 1995.

EDWARDS, B. D.; DAY, E. A.; ARTHUR, W. Jr.; BELL, S. T. *Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance*. Journal of Applied Psychology, 91, 727 – 736, 2006.

ELEFThERIOU, A.; ROBERTSON, I. *A survey of management selection practices in Greece*. International Journal of Selection and Assessment, 7, 203 – 208, 1999.

ELICKER, J. D.; FOUST, M. S.; O'MALLEY, A. L.; LEVY, P. E. *Employee lateness behavior: the role of lateness climate and individual lateness attitude*. Human Performance, 21, 427 – 441, 2008.

ELOVAINIO, M.; KIVIMÄKI, M. *Personal need for structure and occupational strain: an investigation of structural models and interaction with job complexity*. *Personality and Individual Differences*, 26, 209 – 222, 1999.

ELOVAINIO, M.; KIVIMÄKI, M.; VAHTERA, J.; VIRTANEN, M.; KELTIKANGAS-JARVINEN, L. *Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence*. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 379 – 395, 2003.

ENSARI, N.; MURPHY, S. E. *Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 52 – 66, 2003.

ERICKSON, R. J.; NICHOLS, L.; RITTER, C. *Family influences on absenteeism: testing an expanded process model*. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 246 – 272, 2000.

ESCORPIZO, R. *Understanding work productivity and its application to work-related musculoskeletal disorders*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38, 291 – 297, 2008.

EUWEMA, M. C.; WENDT, H.; VAN EMMERIK, H. *Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures*. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1035 – 1057, 2007.

EVANS, D. C. *A comparison of the other-directed stigmatization produced by legal and illegal forms of affirmative action*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 121 – 130, 2003.

EYDE, L. D. *Evaluating job evaluation: emerging research issues for comparable worth analysis*. *Public Personnel Management*, 12, 425 – 444, 1983.

FARH, J. L.; PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. *Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction*. *Journal of Management*, 16, 705 – 721, 1990.

FARR, J. L.; HOFMANN, D. A.; RINGENBACH, K. L. *Goal orientation and action control theory: implications for industrial and*

organizational psychology. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*: 1993. Chichester, Inglaterra: John Wiley, 1993. p. 193-232.

FARRELL, D.; STAMM, C. L. *Meta-analysis of the correlates of employee absence*. *Human Relations*, 41, 211 – 227, 1988.

FASSINA, N. E.; JONES, D. A.; UGGERSLEV, K. L. *Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models*. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805 – 828, 2008.

FAUCETT, J. *Integrating “psychosocial” factors into a theoretical model for work-related musculoskeletal disorders*. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6, 531 – 550, 2005.

FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION. (2010a). *2008 crime in the United States*. Disponível em: http://www.fbi.gov/ucr/cius2008/data/table_07.html. Acesso em: 15 jul. 2012.

FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION. (2010b). *2008 law enforcement officers killed & assaulted*. Disponível em: http://www.fbi.gov/ucr/killed/2008/data/table_01.html. Acesso em: 15 jul. 2012.

FEDERATION OF IRISH EMPLOYERS. *Personnel policies and procedures guidelines*. Dublin, Irlanda: Baggot Bridge House, 1991.
Feldman, J. M. *Beyond attribution theory: cognitive processes in performance appraisal*. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127 – 148, 1981.

FERNET, C.; GUAY, F.; SENEAL, C. *Adjusting to job demands: the role of work selfdetermination and job control in predicting burnout*. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39 – 56, 2004.

FERRIS, G. R.; JUDGE, T. A.; ROWLAND, K. M.; FITZGIBBONS, D. E. *Subordinate influence and the performance evaluation process: test of a model*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101 – 135, 1994.

FERRIS, G. R.; TREADWAY, D. C.; KOLODINSKY, R. W.; HOCHWARTER, W. A.; KACMAR, C. J.; DOUGLAS, C.; FRINK, D. D. *Development and validation of the Political Skill Inventory*. *Journal of Management*, 31, 126 – 152, 2005.

FIEDLER, F. E. *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1978. p.59- 122.

FIELD, R. H.; HOUSE, R. J.; *A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports*. Journal of Applied Psychology, 75, 362 – 366, 1990.

FINE, S. A.; WILEY, W. W. *An introduction to functional job analysis methods for manpower analysis* [Monografia n. 4]. W. E. Upjohn Institute, 1971.

FISHER, C. D. *Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?* Journal of Organizational Behavior, 21, 185 – 202, 2000.

FITZGERALD, L. F.; DRASGOW, F.; HULIN, C. L.; GELFAND, M. J.; MAGLEY, V. J. *Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: a test of an integrated model*. Journal of Applied Psychology, 82, 578 – 589, 1997.

FLANAGAN, J. C. *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, 51, 327 – 358, 1954.

FLEISHMAN, E. A.; HARRIS, E. F. *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*. Personnel Psychology, 15, 43 – 56, 1962.

FLETCHER, C.; BALDRY, C. *A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 303 – 319, 2000.

FORD, J. K.; KRAIGER, K. K. *The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training: implications for needs assessment, design, and transfer*. In: COOPER, C. L.;

ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1995* (pp. 1 – 48). Chichester, England: John Wiley, p. 1 – 48, 1995.

FORD, J. K.; WROTEN, S. P. *Introducing new methods for conducting training evaluation and for linking training evaluation to program redesign*. Personnel Psychology, 37, 651 – 665, 1984.

FORD, M. T.; HEINEN, B. A.; LANGKAMER, K. L. *Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations*. Journal of Applied Psychology, 92, 57 – 80, 2007.

FOUST, M. S.; ELICKER, J. D.; LEVY, P. E. *Development and validation of a measure of an individual's lateness attitude*. Journal of Vocational Behavior, 69, 119 – 133, 2006.

FOWLER, F. J., Jr. *Survey research methods* (Rev. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 1988.

FOX, S.; SPECTOR, P. E.; MILES, D. *Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions*. Journal of Vocational Behavior, 59, 291 – 309, 2001.

FOX, S.; STALLWORTH, L. E. *Racial/ethnic bullying: exploring links between bullying and racism in the US workplace*. Journal of Vocational Behavior, 66, 438 – 456, 2005.

FRANKENHAEUSER, M.; JOHANSSON, G. *Stress at work: psychobiological and psychosocial aspects*. International Review of Applied Psychology, 35, 287 – 299, 1986.

FRENCH, J. R. P., Jr.; RAVEN, B. *The bases of social power*. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. p.150 – 167.

FRESE, M. *Human-computer interaction in the office*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1987*. Chichester, England: John Wiley, 1987. p. 117-165.

FRESE, M.; ZAPF, D. *Methodological issues in the study of work stress: objective vs subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies*. In: COOPER, C. L.; PAYNE, R. (Eds.). *Causes, coping and consequences of stress at work*. Oxford,

England: John Wiley, p. 375 – 411, 1988.

FRESE, M.; ZAPF, D. *Action as the core of work psychology: a German approach*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994.

FRIED, Y.; BEN-DAVID, H. A.; TIEGS, R. B.; AVITAL, N.; YEVECHYAHU, U. *The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 19 – 27, 1998.

FRIED, Y.; FERRIS, G. R. *The validity of the Job Characteristics Model: a review and meta-analysis*. Personnel Psychology, 40, 287 - 322, 1987.

FRITZ, C.; SONNENTAG, S. *Recovery, wellbeing, and performance-related outcomes: the role of workload and vacation experiences*. Journal of Applied Psychology, 91, 936 – 945, 2006.

FRITZ, C.; YANKELEVICH, M.; ZARUBIN, A.; BARGER, P. *Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time*. Journal of Applied Psychology, 95, 977 – 983, 2010.

FRONE, M. R. *Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use*. Journal of Applied Psychology, 93, 199 – 206, 2008.

FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; PRUSSIA, G. E. *Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models*. Personnel Psychology, 61, 1 – 36, 2008.

FULLAGAR, C. J.; GALLAGHER, D. G.; CLARK, P. F.; CARROLL, A. E. *Union commitment and participation: a 10-year longitudinal study*. Journal of Applied Psychology, 89, 730 – 737, 2004.

FULLER, J. A.; STANTON, J. M.; FISHER, G. G.; SPITZMULLER, C.; RUSSELL, S. S.; SMITH, P. C. *A lengthy look at the daily grind: time series analysis of events, mood, stress, and satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 88, 1019 – 1033, 2003.

FUNKE, J. *Computer-based testing and training with scenarios from complex problem-solving research: advantages and disadvantages*.

International Journal of Selection and Assessment, 6, 90 – 96, 1998.

FURNHAM, A.; STRINGFIELD, P. *Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of supervisor evaluation*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 57 – 67, 1994.

FURST, S. A.; CABLE, D. M. *Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange*. Journal of Applied Psychology, 93, 453 – 462, 2008.

GALLUPE, R.; BASTIANUTTI, L. M.; COOPER, W. H. *Unblocking brainstorming*. Journal of Applied Psychology, 76, 137 – 142, 1991.

GALLUPE, R.; COOPER, W. H.; GRISE, M. L.; BASTIANUTTI, L. M. *Blocking electronic brainstorming*. Journal of Applied Psychology, 79, 77 – 86, 1994.

GAMMON, J.; MORGAN-SAMUEL, H.; GOULD, D. *A review of the evidence for suboptimal compliance of healthcare practitioners to standard/universal infection control precautions*. Journal of Clinical Nursing, 17, 157 – 167, 2008.

GANZACH, Y.; KLUGER, A. N.; KLAYMAN, N. *Making decisions from an interview: expert measurement and mechanical combination*. Personnel Psychology, 53, 1 – 20, 2000.

GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J. *The charismatic relationship: a dramaturgical perspective*. Academy of Management Review, 23, 32 – 58, 1998.

GAUDINE, A. P.; SAKS, A. M. *Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior*. Journal of Organizational Behavior, 22, 15 – 29, 2001.

GERHART, B. *Voluntary turnover and alternative job opportunities*. Journal of Applied Psychology, 75, 467 – 476, 1990.

GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. *Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues*. Journal of Applied Psychology, 82, 827 – 844, 1997.

GIACALONE, R. A.; KNOUSE, S. B. *Justifying wrongful employee behavior: the role of personality in organizational sabotage*. Journal of Business Ethics, 9, 55 – 61, 1990.

GLASSCOCK, D. J.; RASMUSSEN, K.; CARSTENSEN, O.; HANSEN, O. N. *Psychosocial factors and safety behavior as predictors of accidental work injuries in farming*. Work and Stress, 20, 173 - 189, 2006.

GLAZER, S.; BEEHR, T. A. *Consistency of implications of three role stressors across four countries*. Journal of Organizational Behavior, 26, 467 – 487, 2005.

GLICK, W. H.; JENKINS, G.; GUPTA, N. *Method versus substance: how strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes?* Academy of Management Journal, 29, 441 – 464, 1986.

GLOMB, T. M.; TEWS, M. J. *Emotional labor: a conceptualization and scale development*. Journal of Vocational Behavior, 64, 1 – 23, 2004.

GOFF, S. J.; MOUNT, M. K.; JAMISON, R. L. *Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: a field study*. Personnel Psychology, 43, 793 – 809, 1990.

GOLDBERG, C. B.; FINKELSTEIN, L. M.; PERRY, E. L.; KONRAD, A. M. *Job and industry fit: the effects of age and gender matches on career progress outcomes*. Journal of Organizational Behavior, 25, 807 – 829, 2004.

GOLDBERG, L. R.; JOHNSON, J. A.; EBER, H. W.; HOGAN, R.; Ashton, M. C., CLONINGER, C.; GOUGH, H. G. *The International Personality Item Pool and the future of public-domain personality measures*. Journal of Research in Personality, 40, 84 – 96, 2006.

GOLDMAN, B. M.; GUTTEK, B. A.; STEIN, J. H.; LEWIS, K. *Employment discrimination in organizations: antecedents and consequences*. Journal of Management, 32, 786 – 830, 2006.

GOLDSTEIN, I. L. *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*. 3th. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1993.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; PAGE, R. C.; TORNOW, W. W. *A comparison of the practical utility of traditional, statistical, and hybrid job evaluation approaches*. Academy of Management Journal, 25, 790 – 809, 1982.

GORMAN, C.; RENTSCH, J. R. *Evaluating frame-of-reference rater training effectiveness using performance schema accuracy*. Journal of Applied Psychology, 94, 1336 – 1344, 2009.

GRAEN, G. B.; NOVAK, M. A.; SOMMERKAMP, P. *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model*. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 109 – 131, 1982.

GRANDEY, A. A.; DIAMOND, J. A. *Interactions with the public: bridging job design and emotional labor perspectives*. Journal of Organizational Behavior, 31, 338 – 350, 2009.

GRANDEY, A. A.; FISK, G. M.; MATTILA, A. S.; JANSEN, K. J.; Sideman, L. A. *Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96, 38 – 55, 2005.

GRANDEY, A. A.; FISK, G. M.; STEINER, D. D. *Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees*. Journal of Applied Psychology, 90, 893 – 904, 2005.

GRANT, A. M.; CURTAYNE, L.; BURTON, G. *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study*. Journal of Positive Psychology, 4, 396 - 407, 2009.

GREEN, S. B.; STUTZMAN, T. M. *An evaluation of methods to select respondents to structured job-analysis questionnaires*. Personnel Psychology, 39, 543 – 564, 1986.

GREENBERG, J. *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts*. Journal of Applied Psychology, 75, 561 – 568, 1990.

GREENBERG, J. *Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft*. Organizational Behavior and

Human Decision Processes, 89, 985 – 1003, 2002.

GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S.; WORMLEY, W. M. *Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes*. Academy of Management Journal, 33, 64 – 86, 1990.

GREGURAS, G. J.; DIEFENDORFF, J. M. *Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory*. Journal of Applied Psychology, 94, 465 – 477, 2009.

GREINER, B. A.; KRAUSE, N. *Observational stress factors and musculoskeletal disorders in urban transit operators*. Journal of Occupational Health Psychology, 11, 38 – 51, 2006.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. Journal of Management, 26, 463 – 488, 2000.

GRIFFIN, R. W. *Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviors: a long-term investigation*. Academy of Management Journal, 34, 425 – 435, 1991.

GROTH, M.; THURAU, T. H.; WALSH, G. *Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy*. Academy of Management Journal, 52, 958 – 974, 2009.

GROVES, K. S. *Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership*. Journal of Management, 31, 255 – 277, 2005.

GUTENBERG, R. L.; ARVEY, R. D.; OSBURN, H. G.; JEANNERET, P. *Moderating effects of decision-making/information-processing job dimensions on test validities*. Journal of Applied Psychology, 68, 602 – 608, 1983.

GUZZO, R. A.; JETTE, R. D.; KATZELL, R. A. *The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis*. Personnel Psychology, 38, 275 – 291, 1985.

HACKER, G. R. *A theoretical approach to the selection of job analysis respondents*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida, 1996.

HACKETT, R. D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P. A. (1994). *Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment*. Journal of Applied Psychology, 79, 15 - 23.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Motivation through the design of work: test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250 – 279, 1976.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HAMMER, L. B.; BAUER, T. N.; GRANDEY, A. A. *Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors*. Journal of Business and Psychology, 17, 419 – 436, 2003.

HANSON, G. C.; HAMMER, L. B.; COLTON, C. L. *Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover*. Journal of Occupational Health Psychology, 11, 249 – 265, 2006.

HARRIS, M. M.; BECKER, A. S.; SMITH, D. E. *Does the assessment center scoring method affect the cross-situational consistency of ratings?* Journal of Applied Psychology, 78, 675 – 678, 1993.

HARRIS, M. M.; SCHAUBROECK, J. *A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peersupervisor ratings*. Personnel Psychology, 41, 43 – 62, 1988.

HARVEY, R. J.; WILSON, M. A. *Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis*. Journal of Organizational Behavior, 21, 829 - 854, 2000.

HAUSKNECHT, J. P.; DAY, D. V.; THOMAS, S. C. *Applicant reactions to selection procedures: an updated model and meta-analysis*. Personnel Psychology, 57, 639 – 683, 2004.

- HAUSSER, J. A.; MOJZISCH, A.; NIESEL, M.; SCHULZ-HARDT, S. *Ten years on: a review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being*. *Work and Stress*, 24, 1 – 35, 2010.
- HEDGE, J. W.; KAVANAGH, M. J. *Improving the accuracy of performance evaluations: comparison of three methods of performance appraiser training*. *Journal of Applied Psychology*, 73, 68 – 73, 1988.
- HEGGESTAD, E. D., MORRISON, M., REEVE, C. L.; MCCLOY, R. A. *Forced-choice assessments of personality for selection: evaluating issues of normative assessment and faking resistance*. *Journal of Applied Psychology*, 91, 9 – 24, 2006.
- HEILMAN, M. E.; ALCOTT, V. B. *What I think you think of me: women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 574 – 582, 2001.
- HEILMAN, M. E.; BATTLE, W. S.; KELLER, C. E.; LEE, R. *Type of affirmative action policy: a determinant of reactions to sex-based preferential selection?* *Journal of Applied Psychology*, 83, 190 – 205, 1998.
- HEILMAN, M. E.; KAPLOW, S. R.; AMATO, M. A.; STATHATOS, P. *When similarity is a liability: effects of sex-based preferential selection on reactions to like-sex and different-sex others*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 917 – 927, 1993.
- HEILMAN, M. E.; MCCULLOUGH, W. F.; GILBERT, D. (1996). *The other side of affirmative action: reactions of non-beneficiaries to sex-based preferential selection*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 346 - 357, 1996.
- HEMPEL, P. S.; ZHANG, Z. X.; TJOSVOLD, D. (2009). *Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China*. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41 - 65, 2009.
- HEROLD, D. M.; DAVIS, W.; FEDOR, D. B.; PARSONS, C. K. (2002). *Dispositional influences on transfer of learning in multistage training programs*. *Personnel Psychology*, 55, 851 – 869, 2002.
- HERSHCOVIS, M. S. (2010). *Towards a multi-foci approach to workplace aggression: a meta-analytic review of outcomes from different perpetrators*. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24 – 44, 2010.

HERSHCOVIS, M. S.; TURNER, N.; BARLING, J.; ARNOLD, K. A.; Dupré, K. E.; INNESS, M.; SIVANATHAN, N. (2007). *Predicting workplace aggression: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 92, 228 – 238, 2007.

HERZBERG, F. *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review, 52 – 62, j an-feb, 1968.

HESLOP, P.; SMITH, G. D.; METCALFE, C.; MACLEOD, J.; HART, C. *Change in job satisfaction, and its association with selfreported stress, cardiovascular risk factors and mortality*. Social Science and Medicine, 54, 1589 – 1599, 2002.

HIRSCHFELD, R. R.; JORDAN, M. H.; FEILD, H. S.; GILES, W. F.; ARMENAKIS, A. A. *Becoming team players: team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness*. Journal of Applied Psychology, 91, 467 – 474, 2006.

HOCHWARTER, W. A.; KACMAR, C.; PERREWÉ, P. L.; JOHNSON, D. *Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes*. Journal of Vocational Behavior, 63, 438 – 456, 2003.

HOCHWARTER, W. A.; WITT, L.; TREADWAY, D. C.; FERRIS, G. R. *The interaction of social skill and organizational support on job performance*. Journal of Applied Psychology, 91, 482 – 489, 2006.

HOFFMAN, B. J.; BLAIR, C. A.; MERIAC, J. P.; WOEHR, D. J. *Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature*. Journal of Applied Psychology, 92, 555 – 566, 2007.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. 2nd. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

HOGAN, J.; BARRETT, P.; HOGAN, R. *Personality measurement, faking, and employment selection*. Journal of Applied Psychology, 92, 1270 – 1285, 2007.

HOGAN, J.; HOLLAND, B. *Using theory to evaluate personality and job-performance relations: a socioanalytic perspective*. Journal of Applied Psychology, 88, 100 – 112, 2003.

HOGAN, R.; CURPHY, G. J.; HOGAN, J. *What we know about leadership: effectiveness and personality*. American Psychologist, 49, 493 – 504, 1994.

HOLLAND, J. L. *Self-Directed Search Form R* (4. ed.). Lutz, FL: Psychological Assessment Resources, 1994.

HOLLINGER, R. C.; DABNEY, D. A.; LEE, G.; HAYES, R.; HUNTER, J.; CUMMINGS, M. (1996). *1996 national retail security survey final report*. Gainesville, FL: University of Florida, 1996.

HOLMAN, D. J.; AXTELL, C. M.; SPRIGG, C. A.; TOTTERDELL, P.; Wall, T. D. *The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: a serendipitous quasi-experiment*. Journal of Organizational Behavior, 31, 84 – 105, 2010.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; RUIZ-QUINTANILLA, S. A.; DORFMAN, P. W.; JAVIDAN, M.; DICKSON, M.; et al. *Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE*. Advances in global leadership (v. 1, pp. 171 – 233). Stamford, CN: JAI Press, 1999.

HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. *Path-goal theory of leadership*. Contemporary Business, 3, 81 – 98, 1974.

HUANG, X.; VAN DE VLIERT, E. *Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation*. Journal of Organizational Behavior, 24, 159 – 179, 2003.

HUFFCUTT, A. I.; CONWAY, J. M.; ROTH, P. L.; STONE, N. J. *Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews*. Journal of Applied Psychology, 86, 897 – 913, 2001.

HUFFCUTT, A. I.; ROTH, P. L.; MCDANIEL, M. A. *A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: moderating characteristics and implications for incremental validity*. Journal of Applied Psychology, 81, 459 – 473, 1996.

HUI, C.; LAM, S. S.; LAW, K. K. *Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment*. Journal of Applied Psychology, 85, 822 – 828, 2000.

HUI, C.; YEE, C.; EASTMAN, K. L. *The relationship between individualism-collectivism and job satisfaction*. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 276 – 282, 1995.

HUMPHREY, S. E.; MOON, H.; CONLON, D. E.; HOFMANN, D. A. *Decision – making and behavior fluidity: how focus on completion and emphasis on safety changes over the course of projects*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 14 – 27, 2004.

HUNTER, J. E.; SCHMIDT, F. L. *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990.

HURTZ, G. M.; DONOVAN, J. J. *Personality and job performance: the Big Five revisited*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869 – 879, 2000.

IAFFALDANO, M. T.; MUCHINSKY, P. M. *Job satisfaction and job performance: a meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 97, 251 - 273, 1985.

ILGEN, D. R.; BARNES-FARRELL, J. L.; MCKELLIN, D. B. *Performance appraisal process research in the 1980s: what has it contributed to appraisals in use?* *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321 – 368, 1993.

ILIES, R.; HAUSERMAN, N.; SCHWOCHAU, S.; STIBAL, J. *Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States: using meta-analysis to explain reported rate disparities*. *Personnel Psychology*, 56, 607 – 631, 2003.

ILIES, R.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. *Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269 – 277, 2007.

IRONSON, G. H.; SMITH, P. C.; BRANNICK, M. T.; GIBSON, W. M.; PAUL, K. B. *Constitution of a Job in General Scale: a comparison of global, composite, and specific measures*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193 – 200, 1989.

ISPAS, D.; ILIE, A.; ILIESCU, D.; JOHNSON, R. E.; Harris, M. M. *Fairness reactions to selection methods: a Romanian study*. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 102 – 110, 2010.

IVERSON, R. D.; DEERY, S. J. (2001). *Understanding the “personological” basis of employee withdrawal: the influence of affective disposition on employee tardiness, early departure, and absenteeism*. Journal of Applied Psychology, 86, 856 – 866, 2001.

IVERSON, R. D.; ROY, P. *A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees*. Journal of Management, 20, 15 – 41, 1994.

JACKSON, C. J.; FURNHAM, A.; WILLEN, K. *Employer willingness to comply with the Disability Discrimination Act regarding staff selection in the UK*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 119 – 129, 2000.

JACKSON, C. L.; COLQUITT, J. A.; WESSON, M. J.; ZAPATA-PHELAN, C. P. *Psychological collectivism: a measurement validation and linkage to group member performance*. Journal of Applied Psychology, 91, 884 – 899, 2006.

JACKSON, C. L.; LEPINE, J. A. *Peer responses to a team’s weakest link: a test and extension of LePine and Van Dyne’s model*. Journal of Applied Psychology, 88, 459 – 475, 2003.

JACKSON, S. E.; JOSHI, A. *Diversity in social context: a multiattribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance*. Journal of Organizational Behavior, 25, 675 – 702, 2004.

JACKSON, S. E.; JOSHI, A.; ERHARDT, N. L. *Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications*. Journal of Management, 29, 801 – 830, 2003.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. *A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36, 16 – 78, 1985.

JACOBS, R.; SOLOMON, T. *Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 62, 417 – 421, 1977.

JAGO, A. G.; RAGAN, J. W. *The trouble with {leader match} is that it doesn’t match Fiedler’s contingency model*. Journal of Applied

Psychology, 71, 555 – 559, 1986.

JAMAL, M. *Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation.* Human Relations, 43, 727 – 738, 1990.

JANIS, I. L. *Victims of groupthink: a psychological study of foreignpolicy decisions and fiascoes.* p. 277, 1972.

JARAMILLO, F.; LOCANDER, W. B.; SPECTOR, P. E.; HARRIS, E. G. *Getting the job done: the moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling.* Journal of Personal Selling and Sales Management, 27, 59 – 74, 2007.

JEANNERET, P.; STRONG, M. H. *Linking O*Net job analysis information to job requirement predictors: an O*Net application.* Personnel Psychology, 56, 465 – 492, 2003.

JELLEY, R.; GOFFIN, R. D. *Can performance-feedback accuracy be improved? Effects of rater priming and rating-scale format on rating accuracy.* Journal of Applied Psychology, 86, 134 – 144, 2001.

JEX, S. M.; BEEHR, T. A. *Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress.* Research in Personnel and Human Resources Management, 9, 311 – 365, 1991.

JEX, S. M.; BLIESE, P. D.; BUZZELL, S.; PRIMEAU, J. *The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: coping style as an explanatory mechanism.* Journal of Applied Psychology, 86, 401- 409, 2001.

JEX, S. M.; GUDANOWSKI, D. M. *Efficacy beliefs and work stress: an exploratory study.* Journal of Organizational Behavior, 13, 509 - 517, 1992.

JOHANSSON, G. *Psychoneuroendocrine correlates of unpaced and paced performance.* In G. SALVENDY & M. J. SMITH (Eds.), *Machine pacing and occupational stress.* London, England : Taylor & Francis, p.277 – 286, 1981.

JOHANSSON, G. *Stress, autonomy, and the maintenance of skill in supervisory control of automated systems.* Applied Psychology: An

International Review, 38, 45 – 56, 1989.

JOHNSON, H. A. M.; SPECTOR, P. E. *Service with a smile: do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process?* Journal of Occupational Health Psychology, 12, 319 - 333, 2007.

JOHNSON, J. W. *The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance.* Journal of Applied Psychology, 86, 984 – 996, 2001.

JOHNSON, R. E.; CHANG, C. H. *"I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment .* Journal of Organizational Behavior, 27, 549 – 570, 2006.

JONES, D. A. *Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors.* Journal of Organizational Behavior, 30, 525 – 542, 2009.

JOSEPH, D. L.; NEWMAN, D. A. *Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model.* Journal of Applied Psychology, 95, 54 – 78, 2010.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; ILIES, R.; GERHARDT, M. W. *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review.* Journal of Applied Psychology, 87, 765 – 780, 2002.

JUDGE, T. A.; HIGGINS, C. A.; CABLE, D. M. *The employment interview: a review of recent research and recommendations for future research.* Human Resource Management Review, 10, 383 – 406, 2000.

JUDGE, T. A.; Piccolo, R. F. *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity.* Journal of Applied Psychology, 89, 755 – 768, 2004.

JUDGE, T. A.; THORESEN, C. J.; BONO, J. E.; PATTON, G. K. *The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review.* Psychological Bulletin, 127, 376 – 407, 2001.

JUDGE, T. A.; WOOLF, E. F.; HURST, C. *Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study.* Personnel Psychology, 62, 57 – 88, 2009.

KACMAR, K.; CARLSON, D. S. *Further validation of the Perception of Politics Scale (POPs): a multiple sample investigation.* Journal of Management, 23, 627 – 658, 1997.

KAHN, J. H.; SCHNEIDER, K. T.; JENKINS-HENKELMAN, T. M.; MOYLE, L. L. *Emotional social support and job burnout among high-school teachers: is it all due to dispositional affectivity?* Journal of Organizational Behavior, 27, 793 – 807, 2006.

KALTON, G. *Introduction to survey sampling.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1983.

KAMINSKI, M. *Unintended consequences: organizational practices and their impact on workplace safety and productivity.* Journal of Occupational Health Psychology, 6, 127 – 138, 2001.

KANE, J. S.; BERNARDIN, H. *Behavioral observation scales and the evaluation of performance appraisal effectiveness.* Personnel Psychology, 35, 635 – 641, 1982.

KANFER, R. *Work motivation: new directions in theory and research* . In: COOPER, C. L. ROBERTSON I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1992.* Chichester, England: John Wiley, p. 1-53, 1992.

KAPLAN, S.; BRADLEY, J. C.; LUCHMAN, J. N.; HAYNES, D. *On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation.* Journal of Applied Psychology, 94, 162 – 176, 2009.

KARASEK, R. A. *Job demands, job decision latitude, and mental strain-implications for job redesign.* Administrative Science Quarterly, 24, 285 – 308, 1979.

KARASEK, R. A.; GARDELL, B.; LINDELL, J. *Work and nonwork correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers.* Journal of Occupational Behaviour, 8, 187 - 207, 1987.

- KARL, K. A., O'LEARY-KELLY, A. M. & MARTOCCHIO, J. J. *The impact of feedback and selfefficacy on performance in training*. Journal of Organizational Behavior, 14, 379 – 394, 1993.
- KARLSON, B., EEK, F., ORBAEK, P. & OSTERBERG, K. *Effects on sleep-related problems and selfreported health after a change of shift schedule*. Journal of Occupational Health Psychology, 14, 97 - 109, 2009.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *The social psychology of organizations* (2nd). New York, NY: John Wiley, 1978.
- KATZELL, R. A.; AUSTIN, J. T. *From then to now: the development of industrial-organizational psychology in the United States*. Journal of Applied Psychology, 77, 803 – 835, 1992.
- KEENAN, T. *Graduate recruitment in Britain: a survey of selection methods used by organizations*. Journal of Organizational Behavior, 16, 303 – 317, 1995.
- KELLER, R. T. *A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations*. Journal of Applied Psychology, 74, 208 – 212, 1989.
- KELLER, R. T. *Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers*. Journal of Applied Psychology, 82, 539 – 545, 1997.
- KELLER, R. T. *Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance*. Journal of Applied Psychology, 91, 202 – 210, 2006.
- KESSLER, S. R.; SPECTOR, P. E.; CHANG, C. H.; PARR, A. D. *Organizational violence and aggression: development of the three-factor Violence Climate Survey*. Work and Stress, 22, 108 – 124, 2008.
- KHANNA, C.; MEDSKER, G. J. *2009 income and employment survey results for the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Industrial/Organizational Psychologist, 48 (1), 23 – 38, 2010.

- KIRKMAN, B. L.; MATHIEU, J. E. *The dimensions and antecedents of team virtuality*. Journal of Management, 31, 700 – 718, 2005.
- KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating training programs: evidence versus proof*. Training and Development Journal, 31, 9 – 12, 1977.
- KLEIN, C.; DIAZGRANADOS, D.; SALAS, E.; LE, H.; BURKE, C. S.; LYONS, R.; GOODWIN, G. F. *Does team building work?* Small Group Research, 40, 181 – 222, 2009.
- KLEIN, H. J. *An integrated control theory model of work motivation*. Academy of Management Review, 14, 150 – 172, 1989.
- KLEIN, H. J.; KIM, J. S. *A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance*. Academy of Management Journal, 41, 88 – 95, 1998.
- KLEIN, H. J.; WESSON, M. J.; HOLLENBECK, J. R.; ALGE, B. J. *Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis*. Journal of Applied Psychology, 84, 885 – 896, 1999.
- KLEIN, K. J.; CONN, A. B.; SORRA, J. S. *Implementing computerized technology: an organizational analysis*. Journal of Applied Psychology, 86, 811 – 824, 2001.
- KLEINMANN, M.; STRAUSS, B. *Validity and application of computer-simulated scenarios in personnel assessment*. International Journal of Selection and Assessment, 6, 97 – 106, 1998.
- KOGAN, N.; WALLACH, M. A. *Risk taking: a study in cognition and personality*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston, 1964.
- KOHLER, S. S.; MATHIEU, J. E. *Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria*. Journal of Organizational Behavior, 14, 515 – 530, 1993.
- KOLLER, M.; KUNDI, M.; CERVINKA, R. *Field studies of shift work at an Austrian oil refinery: I. Health and psychosocial wellbeing of workers who drop out of shiftwork*. Ergonomics, 21, 835 - 847, 1978.

KOMPIER, M. A.; AUST, B.; VAN DEN BERG, A. M.; SIEGRIST, J. *Stress prevention in bus drivers: evaluation of 13 natural experiments*. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 11 – 31, 2000.

KOPPEL, L. L. *American female pioneers of industrial and organizational psychology during the early years*. Journal of Applied Psychology, 82, 500 – 515, 1997.

KORSGAARD, M.; ROBERSON, L. *Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions*. Journal of Management, 21, 657 – 669, 1995.

KOSLOWSKY, M. *A new perspective on employee lateness*. Applied Psychology: An International Review, 49, 390 – 407, 2000.

KOSLOWSKY, M.; SAGIE, A.; KRAUSZ, M.; SINGER, A. D. *Correlates of employee lateness: some theoretical considerations*. Journal of Applied Psychology, 82, 79 – 88, 1997.

KOZLOWSKI, S. W.; BELL, B. S. *Disentangling achievement orientation and goal setting: effects on self-regulatory processes*. Journal of Applied Psychology, 91, 900 – 916, 2006.

KOZLOWSKI, S. W. J.; CHAO, G. T.; SMITH, E. M.; HEDLUND, J. *Organizational downsizing: strategies, interventions, and research implications*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1993* (pp. 263 – 332). Chichester, England: John Wiley, p. 263-332, 1993.

KRAVITZ, D. A. *The diversity-validity dilemma: beyond selection — The role of affirmative action*. [Comment/Reply]. Personnel Psychology, 61, 173 – 193, 2008.

KRAVITZ, D. A.; HARRISON, D. A.; TURNER, M. E.; LEVINE, E. L.; CHAVES, W.; BRANNICK, M. T.; CONARD, M. A. *Affirmative action: a review of psychological and behavior research*. Bowling Green, OH: Society for Industrial and Organizational Psychology, 1997.

KRAVITZ, D. A.; MARTIN, B. *Ringelmann rediscovered: the original article*. [Comment/Reply]. Journal of Personality and Social

Psychology, 50, 936 – 941, 1986.

KREIS, S. *Early experiments in British scientific management: the Health of Munitions Workers' Committee, 1915 – 1920*. Journal of Management History, 1, 65 – 78, 1995.

KUHL, J.; BECKMANN, J. *Volition and personality: action versus state orientation*. Seattle, WA: Hogrefe & Huber, 1994.

KWIATKOWSKI, R.; DUNCAN, D. C.; SHIMMIN, S. *What have we forgotten — and why?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 183 – 201, 2006.

LAMM, H.; Myers, D. G. *Group-induced polarization of attitudes and behavior*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental and social psychology*. New York, NY: Academic Press, p. 145-195, 1978.

LANCE, C. E.; FOSTER, M. R.; GENTRY, W. A.; THORESEN, J. D. *Assessor cognitive processes in an operational assessment center*. Journal of Applied Psychology, 89, 22 – 35, 2004.

LANCE, C. E.; LAMBERT, T. A. GEWIN, A. G.; LIEVENS, F.; Conway, J. M. *Revised estimates of dimension and exercise variance components in assessment center post-exercise dimension ratings*. Journal of Applied Psychology, 89, 377 – 385, 2004.

LANCE, C. E.; LAPOINTE, J. A; FISICARO, S. A. *Tests of three causal models of halo rater error*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 57, 83 – 96, 1994.

LANDY, F. J. *Hugo Munsterberg: victim or visionary?* Journal of Applied Psychology, 77, 787 – 802, 1992.

LANDY, F. J. *Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence*. Journal of Organizational Behavior, 26, 411 – 424, 2005.

LANDY, F. J.: FARR, J. L.; JACOBS, R. R. *Utility concepts in performance measurement*. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 15 – 40, 1982.

LANGAN-FOX, J. *Women's careers and occupational stress*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*: 1998. Chichester, Inglaterra: John Wiley, p. 273-304, 1998.

LANGFRED, C. W. *Autonomy and performance in teams: the multilevel moderating effect of task interdependence*. *Journal of Management*, 31, 513 – 529, 2005.

LARSMAN, P.;HANSE, J. J. *The impact of decision latitude, psychological load and social support at work on the development of neck, shoulder and low back symptoms among female human service organization workers*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39, 442 – 446, 2009.

LARSON, L. M.; ROTTINGHAUS, P. J.; BORGEN, F. H. *Meta-analyses of Big Six interests and Big Five personality factors*. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 217 – 239, 2002.

LATANE, B.;WILLIAMS, K.; HARKINS, S. *Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822 – 832, 1979.

LATHAM, G. P. *Job performance and appraisal*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*: 1986. Chichester, England: John Wiley, p. 117 – 155, 1986.

LATHAM, G. P.; SKARLICKI, D. P.; IRVINE, D.; SIEGEL, J. P. *The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*: 1993. Chichester, England: John Wiley, p. 87 – 132, 1993.

LATHAM, G. P.; WEXLEY, K. N. *Behavioral observation scales for performance appraisal purposes*. *Personnel Psychology*, 30, 255 – 268, 1997.

LAVELLE, J. J.; BROCKNER, J.; KONOVSKY, M. A.; PRICE, K. H.; Henley, A. B.; TANEJA, A.; VINEKAR, V. *Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337 – 357, 2009.

LEBLANC, M. M.; KELLOWAY, E. *Predictors and outcomes of workplace violence and aggression*. Journal of Applied Psychology, 87, 444 – 453, 2002.

LEE, H.; WILBUR, J.; KIM, M. J.; MILLER, A. M. *Psychosocial risk factors for work-related musculoskeletal disorders of the lower-back among long-haul international female flight attendants*. Journal of Advanced Nursing, 61, 492 – 502, 2008.

LEE, K.; ALLEN, N. J. *Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions*. Journal of Applied Psychology, 87, 131 – 142, 2002.

LEE, K. CARSWELL, J. J.; ALLEN, N. J. *A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work-related variables*. Journal of Applied Psychology, 85, 799 – 811, 2000.

LEFKOWITZ, J. *The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: a literature review and proposed causal model*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 67 – 85, 2000.

LEVENSON, A. R.; VAN DER STEDE, W. A.; COHEN, S. G. *Measuring the relationship between managerial competencies and performance*. Journal of Management, 32, 360 – 380, 2006.

LEVINE, E. L.; ASH, R. A.; HALL, H.; SISTRUNK, F. *Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts*. Academy of Management Journal, 26, 339 – 348, 1983.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; JAWORSKI, R. A.; BENNETT, N. *Social loafing: a field investigation*. Journal of Management, 30, 285 - 304, 2004.

LIEVENS, F. *Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability, and discriminant validity*. Journal of Applied Psychology, 86, 255 – 264, 2001.

LIEVENS, F.; CHASTEEN, C. S.; DAY, E. A.; CHRISTIANSEN, N. D. *Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity*. Journal of Applied Psychology, 91, 247 – 258, 2006.

- LIEVENS, F.; SACKETT, P. R. *Video-based versus written situational judgment tests: a comparison in terms of predictive validity*. Journal of Applied Psychology, 91, 1181 – 1188, 2006.
- LIM, B. C.; PLOYHART, R. E. *Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts*. Journal of Applied Psychology, 89, 610 – 621, 2004.
- LIM, S. CORTINA, L. M.; MAGLEY, V. J. *Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes*. Journal of Applied Psychology, 93, 95 – 107, 2008.
- LINDELL, M. K.; CLAUSE, C. S.; BRANDT, C. J.; LANDIS, R. S. *Relationship between organizational context and job analysis task ratings*. Journal of Applied Psychology, 83, 769 – 776, 1998.
- LIU, C.; SPECTOR, P. E.; JEX, S. M. *The relation of job control with job strains: a comparison of multiple data sources*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 325 – 336, 2005.
- LIU, C.; SPECTOR, P. E.; SHI, L. *Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study*. Journal of Organizational Behavior, 28, 209 – 239, 2007.
- LIU, G.; SHAH, R.; SCHROEDER, R. G. *Linking work design to mass customization: a sociotechnical systems perspective*. Decision Sciences, 37, 519 – 545, 2006.
- LIU, S.; WANG, M.; ZHAN, Y.; SHI, J. *Daily work stress and alcohol use: testing the cross-level moderation effects of neuroticism and job involvement*. Personnel Psychology, 62, 575 – 597, 2009.
- LOCKE, E. A. *Latham versus Komaki: a tale of two paradigms*. Journal of Applied Psychology, 65, 16 – 23, 1980.
- LOCKE, E. A. *Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task goals and knowledge*. Applied Psychology: An International Review, 49, 408 – 429, 2000.

LOCKE, E. A.; HENNE, D. (1986). *Work motivation theories*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1986*. Chichester, England: John Wiley. p. 1-35.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

LOHER, B. T.; NOE, R. A.; MOELLER, N. L.; FITZGERALD, M. P. *A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280 – 289, 1985.

LORD, R. G.; BINNING, J. F.; RUSH, M. C.; THOMAS, J. C. *The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27 – 39, 1978.

LORD, R. G.; MAHER, K. J. *Cognitive processes in industrial and organizational psychology*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1989* (pp. 49 – 91). Chichester, Inglaterra: John Wiley, p. 49 – 91, 1989.

LOWIN, A.; CRAIG, J. R. *The influence of level of performance on managerial style: an experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 440 – 458, 1968.

LUDWIG, T. D.; GELLER, E. *Assigned versus participative goal setting and response generalization: managing injury control among professional pizza deliverers*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 253 - 261, 1997. KADU

LUDWIG, T. D.; GOOMAS, D. T. *Real-time performance monitoring, goal-setting, and feedback for forklift drivers in a distribution centre*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 391 – 403, 2009.

LUTHAR, H. K.; PASTILLE, C. *Modeling subordinate perceptions of sexual harassment: the role of superior-subordinate social-sexual interaction*. *Human Resource Management Review*, 10, 211 – 244, 2000.

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. *Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives*. *Journal*

of Applied Psychology, 82, 359 – 375, 1997.

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. *Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route?* Journal of Applied Psychology, 85, 86 – 101, 2000.

MACHIN, M.; FOGARTY, G. J. *Perceptions of training-related factors and personal variables as predictors of transfer implementation intentions.* Journal of Business and Psychology, 18, 51 – 71, 2003.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; FETTER, R. *Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 123 – 150, 1991.

MAERTZ, C. P., JR.; GRIFFETH, R. W. *Eight motivational forces and voluntary turnover: a theoretical synthesis with implications for research.* Journal of Management, 30, 667 – 683, 2004.

MAJCHRZAK, A.; BORYS, B. *Computer-aided technology and work: moving the field forward.* In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1998.* Chichester, Inglaterra: John Wiley, p. 305-354, 1998.

MAJOR, V. S.; KLEIN, K. J.; EHRHART, M. G. *Work time, work interference with family, and psychological distress.* Journal of Applied Psychology, 87, 427 – 436, 2002.

MAN, D. C.; LAM, S. S. *The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis.* Journal of Organizational Behavior, 24, 979 - 1001, 2003.

MANNIX, E.; NEALE, M. A. *What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations.* Psychological Science in the Public Interest, 6, 31 – 55, 2005.

MARCUS, B. *"Faking" from the applicant's perspective: a theory of self-presentation in personnel selection settings.* International Journal of Selection and Assessment, 17, 417 – 430, 2009.

MARCUS, B.; LEE, K.; ASHTON, M. C. *Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: big five, or one in addition?* Personnel Psychology, 60, 1 - 34, 2007.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H.; HACKETT, E. J.; GRADY, J. F. *Employee participation in a quality circle program: impact on quality of work life, productivity, and absenteeism.* Journal of Applied Psychology, 71, 61 – 69, 1986.

MARTINS, L. L.; GILSON, L. L.; MAYNARD, M. *Virtual teams: what do we know and where do we go from here?* Journal of Management, 30, 805 – 835, 2004.

MASLACH, C. *A multidimensional theory of burnout.* In: COOPER C. L. (Ed.). *Theories of organizational stress.* Oxford, England: Oxford University Press, p.65-85, 1998.

MASLOW, A. H. *A theory of human motivation.* Psychological Review, 50, 370 – 396, 1943.

MASTRANGELO, P. M.; POPOVICH, P. M. *Employees' attitudes toward drug testing, perceptions of organizational climate, and withdrawal from the employer.* Journal of Business and Psychology, 15, 3 – 18, 2000.

MATHIEU, J. E.; KOHLER, S. S. *A cross-level examination of group absence influences on individual absence.* Journal of Applied Psychology, 75, 217 – 220, 1990.

MATHIEU, J. E.; MARTINEAU, J. W.; TANNENBAUM, S. I. *Individual and situational influences on the development of self-efficacy: implications for training effectiveness.* Personnel Psychology, 46, 125 - 147, 1993.

MAURER, T. J.; MITCHELL, D. R.; BARBEITE, F. G. *Predictors of attitudes toward a 360 degree feedback system and involvement in postfeedback management development activity.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 87 – 107, 2002.

MAURER, T. J.; SOLAMON, J. M.; ANDREWS, K. D.; TROXTEL, D. D. *Interviewee coaching, preparation strategies, and response strategies in relation to performance in situational employment interviews: an extension of Maurer, Solamon, and Troxtel (1998) .* Journal of Applied Psychology, 86, 709 – 717, 2001.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. *The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment*. Journal of Applied Psychology, 84, 123 – 136, 1999.

MCBRIDE, J. R. *Innovations in computer-based ability testing: promise, problems, and perils*. In: HAKEL, M. D. (Ed.). *Beyond multiple choice: evaluating alternatives to traditional testing for selection*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 23-39, 1998.

MCCORMICK, E. J.; JEANNERET, P. R.; MECHAM, R. C. *A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)*. Journal of Applied Psychology, 56, 347 – 368, 1972.

MCCULLOCH, S. *Recent trends in international assessment*. International Journal of Selection and Assessment, 1, 59 – 61, 1993.

MCGLYNN, R. P.; MCGURK, D.; EFFLAND, V. S.; JOHLL, N. L.; HARDING, D. J. *Brainstorming and task performance in groups constrained by evidence*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 93, 75 – 87, 2004.

MCGREGOR, D. M. *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill, 1960.

MCINTIRE, S. A.; LEVINE, E. L. *Combining personality variables and goals to predict performance*. Journal of Vocational Behavior, 38, 288 – 301, 1991.

MCKAY, P. F.; MCDANIEL, M. A. *A reexamination of black-white mean differences in work performance: more data, more moderators*. Journal of Applied Psychology, 91, 538 – 554, 2006.

MCMAHAN, G. C.; WOODMAN, R. W. *The current practice of organization development within the firm*. Group and Organization Management, 17, 117 – 134, 1992.

MCMANUS, M. A.; FERGUSON, M. W. *Biodata, personality, and demographic differences of recruits from three sources*. International Journal of Selection and Assessment, 11, 175 – 183, 2003.

MCMANUS, M. A.; KELLY, M. L. *Personality measures and biodata: evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry*. Personnel Psychology, 52, 137 – 148, 1999.

MCNEELY, B. L.; MEGLINO, B. M. *The role of dispositional and situational antecedents in pro-social organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of pro-social behavior*. Journal of Applied Psychology, 79, 836 – 844, 1994.

MEGLINO, B. M.; DENISI, A. S.; RAVLIN, E. C. *Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of a realistic job preview*. Personnel Psychology, 46, 803 – 822, 1993.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C.; DENISI, A. S. *A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness: a test of three counterintuitive propositions*. Human Resource Management Review, 10, 407 – 434, 2000.

MELAMED, S.; FRIED, Y.; FROOM, P. *The interactive effect of chronic exposure to noise and job complexity on changes in blood pressure and job satisfaction: a longitudinal study of industrial employees*. Journal of Occupational Health Psychology, 6, 182 – 195, 2001.

MELAMED, S.; SHIROM, A.; TOKER, S.; BERLINER, S.; SHAPIRA, I. *Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions*. Psychological Bulletin, 132, 327 – 353, 2006.

MERCHANT, J. A.; LUNDELL, J. A. *Workplace violence: a report to the nation*. Iowa City, IA: University of Iowa, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78, 538 – 551, 1993.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behavior, 61, 20 – 52, 2002.

MICHEL, J. S.; MITCHELSON, J. K.; KOTRBA, L. M.; LEBRETON, J. M.; BALTES, B. *A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages*. Journal of Vocational Behavior, 74, 199 – 218, 2009.

MILAM, A. C.; SPITZMUELLER, C.; PENNEY, L. M. *Investigating individual differences among targets of workplace incivility*. Journal of Occupational Health Psychology, 14, 58 – 69, 2009.

MITCHELL, K. E.; ALLIGER, G. M.; MORFOPOULOS, R. *Toward an ADA-appropriate job analysis*. Human Resource Management Review, 7, 5 – 26, 1997.

MITRA, A.; JENKINS, G.; GUPTA, N. *A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover*. Journal of Applied Psychology, 77, 879 – 889, 1992.

MOHAMMED, S.; ANGELL, L. C. *Surface and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict*. Journal of Organizational Behavior, 25, 1015 – 1039, 2004.

MOHAMMED, S.; DUMVILLE, B. C. *Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries*. Journal of Organizational Behavior, 22, 89 – 106, 2001.

MOORHEAD, G.; FERENC, R.; NECK, C. P. *Group decision fiascoes continue: space shuttle Challenger and a revised groupthink framework*. Human Relations, 44, 539 – 550, 1991.

MORGESON, F. P.; CAMPION, M. A. *Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis*. Journal of Applied Psychology, 82, 627 – 655, 1997.

MORGESON, F. P.; CAMPION, M. A.; MAERTZ, C. P. *Understanding pay satisfaction: the limits of a compensation system implementation*. Journal of Business and Psychology, 16, 133 – 149, 2001.

MORGESON, F. P.; DELANEY-KLINGER, K.; MAYFIELD, M. S.; FERRARA, P.; CAMPION, M. A. *Self-presentation processes in job analysis: a field experiment investigating inflation in abilities, tasks, and competencies*. Journal of Applied Psychology, 89, 674 – 686, 2004.

MORGESON, F. P.; REIDER, M. H.; CAMPION, M. A. *Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge*. Personnel Psychology, 58, 583 – 611, p. 2005.

MORIN, L.; LATHAM, G. P. *The effect of mental practice and goal setting as a transfer of training intervention on supervisors' self-efficacy and communication skills: an exploratory study*. Applied Psychology: An International Review, 49, 566 – 578, 2000.

MORROW, C. C.; JARRETT, M.; RUPINSKI, M. T. *An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training*. Personnel Psychology, 50, 91 – 119, 1997.

MOSER, K. *Recruitment sources and post-hire outcomes: the mediating role of unmet expectations*. International Journal of Selection and Assessment, 13, 188 – 197, 2005.

MOUNT, M. K.; WITT, L.; BARRICK, M. R. *Incremental validity of empirically keyed biodata scales over GMA and the five factor personality constructs*. Personnel Psychology, 53, 299 – 323, 2000.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. & PORTER, L. W. *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, 224 – 247, 1979.

MULLARKEY, S.; JACKSON, P. R.; WALL, T. D.; WILSON, J. R.; GREY-TAYLOR, S. M. *The impact of technology characteristics and job control on worker mental health*. Journal of Organizational Behavior, 18, 471 – 489, 1997.

MUMFORD, M. D. *Construct validity and background data: issues, abuses, and future directions*. Human Resource Management Review, 9, 117 – 145, 1999.

MUNENE, J. *"Not-on-seat": an investigation of some correlates of organisational citizenship behaviour in Nigeria*. Applied Psychology: An International Review, 44, 111 – 122, 1995.

MURPHY, K. R. *Impact of assessments of validity generalization and situational specificity on the science and practice of personnel selection*. International Journal of Selection and Assessment, 8, 194 – 206, 2000.

MURPHY, K. R.; CRONIN, B. E.; TAM, A. P. *Controversy and consensus regarding the use of cognitive ability testing in organizations*. Journal of Applied Psychology, 88, 660 – 671, 2003.

MURPHY, K. R.; GANNETT, B. A.; HERR, B. M.; CHEN, J. A. *Effects of subsequent performance on evaluations of previous performance*. Journal of Applied Psychology, 71, 427 – 431, 1986.

MURPHY, K. R.; JAKO, R. A.; ANHALT, R. L. *Nature and consequences of halo error: a critical analysis*. Journal of Applied Psychology, 78, 218 – 225, 1993.

NARAYANAN, L.; MENON, S.; SPECTOR, P. *A cross-cultural comparison of job stressors and reactions among employees holding comparable jobs in two countries*. International Journal of Stress Management, 6, 197 – 212, 1999.

NATHAN, B. R.; LORD, R. G. *Cognitive categorization and dimensional schemata: a process approach to the study of halo in performance ratings*. Journal of Applied Psychology, 68, 102 – 114, 1983.

NATHAN, B. R.; TIPPINS, N. *The consequences of halo “error” in performance ratings: a field study of the moderating effect of halo on test validation results*. Journal of Applied Psychology, 75, 290 – 296, 1990.

NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH. *Workplace violence prevention strategies and research needs*. (2004). Disponível em: <<http://www.cdc.gov/niosh/docs/2006-144/pdfs/2006-144.pdf>>. Acesso em 14 jul. 2012.

NATIONAL SAFETY COUNCIL. *Sound sense*. Itasca, IL, 1992. NATIONAL SAFETY COUNCIL. (2005 – 2006). *Injury facts* (2005 – 2006 ed.). Itasca, IL, 2006.

NEAL, A.; GRIFFIN, M. A. *A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels*. Journal of Applied Psychology, 91, 946 – 953, 2006.

NEININGER, A.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; KAUFFELD, S. & HENSCHER, A. *Effects of team and organizational commitment —*

a longitudinal study. Journal of Vocational Behavior, 76, 567 – 579, 2010.

NEUMAN, G. A.; EDWARDS, J. E.; RAJU, N. S. *Organizational development interventions: a meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes*. Personnel Psychology, 42, 461 – 489, 1989.

NEUMAN, J. H.; BARON, R. A. *Aggression in the workplace*. In: GIACALONE, R. A.; GREENBERG, J. (Eds.). *Antisocial behavior in organizations* (p). Thousand Oaks, CA: Sage, p. 37 – 67, 1997.

NEWELL, S.; TANSLEY, C. *International uses of selection methods*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, England: John Wiley, p. 195 – 213, 2001.

NEWNAM, S.; GRIFFIN, M. A.; MASON, C. *Safety in work vehicles: a multilevel study linking safety values and individual predictors to workrelated driving crashes*. Journal of Applied Psychology, 93, 632 – 644, 2008.

NEWTON, R.; DOONGA, N. *Corporate elearning: justification for implementation and evaluation of benefits. A study examining the views of training managers and training providers*. Education for Information, 25, 111 – 130, 2007.

NEWTON, T.; KEENAN, T. *Further analyses of the dispositional argument in organizational behavior*. Journal of Applied Psychology, 76, 781 – 787, 1991

NG, T. W.; BUTTS, M. M.; VANDENBERG, R. J.; DEJOY, D. M.; WILSON, M. G. *Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 68, 474 – 489, 2006.

NG, T. W.; FELDMAN, D. C. *Long work hours: a social identity perspective on meta-analysis data*. Journal of Organizational Behavior, 29, 853 – 880, 2008a.

NG, T. W.; FELDMAN, D. C. *The relationship of age to ten dimensions of job performance*. Journal of Applied Psychology, 93, 392 - 423, 2008b.

NG, T. W.; SORENSEN, K. L.; EBY, L. T. *Locus of control at work: a meta-analysis*. Journal of Organizational Behavior, 27, 1057 – 1087, 2006.

NICHOLSON, N.; JOHNS, G. *The absence culture and the psychological contract: who's in control of absence?* Academy of Management Review, 10, 397 – 407, 1985.

NOE, R. A.; SCHMITT, N. *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model*. Personnel Psychology, 39, 497 - 523, 1986.

NORDANDER, C.; OHLSSON, K.; AKESSON, I.; ARVIDSSON, I.; BALOGH, I.; HANSSON, G. A.; SKERFVING, S. *Risk of musculoskeletal disorders among females and males in repetitive/ constrained work*. Ergonomics, 52, 1226 – 1239, 2009.

NORTHHOUSE, P. G. *Leadership theory and practice 3th*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

O'BRIEN, K. E.; BIGA, A.; KESSLER, S. R.; ALLEN, T. D. *A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring*. Journal of Management, 36, 537 – 554, 2010.

O'CONNOR, E. J.; PETERS, L. H.; RUDOLF, C. J.; POOYAN, A. *Situational constraints and employee affective reactions: a partial field replication*. Group and Organization Studies, 7, 418 – 428, 1982.

OIRY, E. *Electronic human resource management: organizational responses to role conflicts created by e-learning*. International Journal of Training and Development, 13, 111 – 123, 2009.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A.; MISCHEL, L. J.; SCHMIDTKE, J. M.; ZHOU, J. *Listen while you work? Quasi-experimental relations between personal-stereo headset use and employee work responses*. Journal of Applied Psychology, 80, 547 – 564, 1995.

ONES, D. S.; ANDERSON, N. *Gender and ethnic group differences on personality scales in selection: some British data*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 255 – 276, 2002.

ONES, D. S.; DILCHERT, S.; VISWESVARAN, C.; SALGADO, J. F. *Cognitive abilities*. In: FARR, J. L.; TIPPINS, & N. (Eds.). *Handbook of employee selection* (pp. 255 – 275). New York, NY: Routledge, 2010

ONES, D. S.; VISWESVARAN, C. *Gender, age, and race differences on overt integrity tests: results across four large-scale job applicant datasets*. *Journal of Applied Psychology*, 83, 35 – 42, 1998.

Organ, D. W.; Konovsky, M. *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157 – 164, 1989.

OSBORN, A. F. *Applied imagination* (ed. rev.). New York, NY: Scribner, 1957.

OSGOOD, C. E.; TEANNENBAUM, P. H.; SUCI, G. J. *The measurement of meaning*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1957.
OUCHI, W. G. *Theory Z*. New York, NY: Avon, 1981

PALLISER, C.; FIRTH, H.; FEYER, A.; PAULIN, S. *Musculoskeletal discomfort and workrelated stress in New Zealand dentists*. *Work and Stress*, 19, 351 – 359, 2005.

PARASURAMAN, S.; PUROHIT, Y. S. *Distress and boredom among orchestra musicians: the two faces of stress*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 74 – 83, 2000.

PARONTO, M. E.; TRUXILLO, D. M.; BAUER, T. N.; LEO, M. C. *Drug testing, drug treatment, and marijuana use: a fairness perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1159 – 1166, 2002.

PARRY, E.; WILSON, H. *Factors influencing the adoption of online recruitment*. *Personnel Review*, 38, 655 – 673, 2009.

PASMORE, W. A.; FRANCIS, C.; HALDEMAN, J.; SHANI, A. *Sociotechnical systems: a North American reflection on empirical studies of the seventies*. *Human Relations*, 35, 1179 – 1204, 1982.

PAULUS, P. B. *Groups, teams, and creativity: the creative potential of idea-generating groups*. *Applied Psychology: An International*

Review, 49, 237 – 262, 2000.

PAUNONEN, S. V.; ROTHSTEIN, M. G.; JACKSON, D. N. *Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection* [Comment/Reply]. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 389 – 405, 1999.

PAYNE, S. C.; YOUNGCOURT, S. S.; BEAUBIEN, J. *A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128 – 150, 2007.

PEARSON, C. A.; CHONG, J. *Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: an exploration in a Malaysian nursing context*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 357 – 374, 1997.

PEDALINO, E.; GAMBOA, V. U. *Behavior modification and absenteeism: intervention in one industrial setting*. *Journal of Applied Psychology*, 59, 694 – 698, 1974.

PENFIELD, R. D. *Applying Bayesian item selection approaches to adaptive tests using polytomous items*. *Applied Measurement in Education*, 19, 1 – 20, 2006.

PENNEY, L. M.; SPECTOR, P. E. *Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777 – 796, 2005.

PENSRI, P.; JANWANTANAKUL, P.; CHAIKUMARN, M. (2009). *Prevalence of self-reported musculoskeletal symptoms in salespersons*. *Occupational Medicine*, 59, 499 – 501, 2009.

PERVIN, L. A. *Personality: theory and research*. 6th New York, NY: John Wiley, 1993.

PETERS, L. H.; HARTKE, D. D.; POHLMANN, J. T. *Fiedler's Contingency Theory of Leadership: an application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter*. *Psychological Bulletin*, 97, 274 - 285, 1985.

PETERS, L. H.; O'CONNOR, E. J. *Situational constraints and work outcomes: the influences of a frequently overlooked construct*.

Academy of Management Review, 5, 391 – 397, 1980.

PETERSON, N. G.; MUMFORD, M. D.; BORMAN, W. C.; JEANNERET, P.; FLEISHMAN, E. A.; LEVIN, K. Y.; . DYE, D. M. *Understanding work using the occupational information network (O*NET)*. Personnel Psychology, 54, 451 – 492, 2001.

PEW RESEARCH CENTER. (2002). *Online job hunting: a Pew internet project data memo*. Acessado em 29 set 2010, de <<http://www.pewinternet.org/Press-Releases/2002/Online-Job-Hunting-A-PewInternet-Project-Data-Memo.aspx>>

PICHLER, F.; WALLACE, C. *What are the reasons for differences in job satisfaction across Europe? Individual, compositional, and institutional explanations*. European Sociological Review, 25, 535 – 549, 2009.

PILLAI, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; WILLIAMS, E. S. *Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study*. Journal of Management, 25, 897 – 933, 1999.

PODSAKOFF, N. P.; WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M.; BLUME, B. D. *Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 94, 122 – 141, 2009.

PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B. *Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance*. Journal of Applied Psychology, 82, 262 – 270, 1997.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; AHEARNE, M.; BOMMER, W. H. *Searching for a needle in a haystack: trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors*. Journal of Management, 21, 423 – 470, 1995.

POTOSKY, D.; BOBKO, P. *Selection testing via the internet: practical considerations and exploratory empirical findings*. Personnel Psychology, 57, 1003 – 1034, 2004.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. *Investigating the “glass ceiling” phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management*. Academy of Management Journal, 37, 68 – 86, 1994.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D.; PARENT, J. D. *Gender and managerial stereotypes: have the times changed?* Journal of Management, 28, 177 – 193, 2002.

PREMACK, S. L.; WANOUS, J. P. *A meta-analysis of realistic job preview experiments.* Journal of Applied Psychology, 70, 706 – 719, 1985.

RAABE, B.; BEEHR, T. A. *Formal mentoring, versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact.* Journal of Organizational Behavior, 24, 271 – 293, 2003.

RAABE, B.; FRESE, M.; BEEHR, T. A. *Action regulation theory and career self-management.* Journal of Vocational Behavior, 70, 297 – 311, 2007

RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. *Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective.* Journal of Applied Psychology, 91, 1154 – 1162, 2006.

RAGGATT, P. T. *Work stress among long distance coach drivers: a survey and correlational study.* Journal of Organizational Behavior, 12, 565 – 579, 1991.

RAIN, J. S.; LANE, I. M.; STEINER, D. D. *A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: review and future considerations.* Human Relations, 44, 287 – 307, 1991.

RAJU, N. S.; BURKE, M. J.; NORMAND, J. *A new approach for utility analysis.* Journal of Applied Psychology, 75, 3 – 12, 1990.

RALSTON, D. A. *The benefits of flextime: real or imagined?* Journal of Organizational Behavior, 10, 369 – 373, 1989.

RANDLE, C. W. *How to identify promotable executives.* Harvard Business Review, 34, 122 – 134, 1956.

RAVER, J. L.; NISHII, L. H. *Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment.* Journal of Applied Psychology, 95, 236 – 254, 2010.

RAYNER, C.; KEASHLY, L. *Bullying at work: a perspective from Britain and North America*. In S. FOX & P. E. SPECTOR (Eds.), *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. (pp. 271 – 296). Washington, DC: American Psychological Association, 2005.

REILLY, R. R.; HENRY, S.; SMITHER, J. W. *An examination of the effects of using behavior checklists on the construct validity of assessment center dimensions*. *Personnel Psychology*, 43, 71 – 84, 1990.

REYNOLDS, D. H.; DICKTER, D. N. (2010). *Technology and employee selection*. In: FARR, J. L.; TIPPINS, N. T. (Eds.). *Handbook of employee selection* (pp. 171 – 193). New York, NY: Routledge, 2010.

RICE, R. W.; PHILLIPS, S. M.; MCFARLIN, D. B. *Multiple discrepancies and pay satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 386 – 393, 1990.

RICHMAN, W. L.; KIESLER, S.; WEISBAND, S.; DRASGOW, F. *A meta-analytic study of social desirability distortion in computeradministered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 754 – 775, 1999.

RICKETT, B.; ORBELL, S.; SHEERAN, P. *Social-cognitive determinants of hoist usage among health care workers*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 182 – 196, 2006.

ROBBINS, T. L.; DENISI, A. S. *A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 341 – 353, 1994.

ROBERT, C.; PROBST, T. M.; MARTOCCHIO, J. J.; DRASGOW, F.;LAWLER, J. J. *Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 643 – 658, 2000.

ROBERTSON, I. T.; KANDOLA, R. S. *Work sample tests: validity, adverse impact and applicant reaction*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 55, 171 – 183, 1982.

ROBINSON, D. D.; WAHLSTROM, O. W.; MECHAM, R. C. *Comparison of job evaluation methods: a "policy-capturing" approach using the Position Analysis Questionnaire*. Journal of Applied Psychology, 59, 633 – 637, 1974.

RODE, J. C.; MOONEY, C. H.; ARTHAUD-DAY, M. L.; NEAR, J. P.; BALDWIN, T. T.; RUBIN, R. S.; BOMMER, W. H. *Emotional intelligence and individual performance: evidence of direct and moderated effects*. Journal of Organizational Behavior, 28, 399 – 421, 2007.

RODGERS, R.; HUNTER, J. E. *Impact of management by objectives on organizational productivity*. Journal of Applied Psychology, 76, 322 – 336, 1991.

ROETHLISBERGER, F. J. *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1941.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

ROHRER, D.; TAYLOR, K.; PASHLER, H.; WIXTED, J. T.; CEPEDA, N. J. *The effect of overlearning on long-term retention*. Applied Cognitive Psychology, 19, 361 – 374, 2005.

ROSENTHAL, R. *Meta-analytic procedures for social research* (Rev. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 1991.

ROTH, P. E.; CAMPION, J. E. *An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, 51 – 60, 1992.

ROTH, P. L.; BOBKO, P.; SWITZER, F. S., III. *Modeling the behavior of the 4/5ths rule for determining adverse impact: reasons for caution*. Journal of Applied Psychology, 91, 507 – 522, 2006.

ROTTINGHAUS, P. J.; HEES, C. K.; CONRATH, J. A. *Enhancing job satisfaction perspectives: combining Holland themes and basic interests*. Journal of Vocational Behavior, 75, 139 – 151, 2009.

ROTUNDO, M.; SACKETT, P. R. *The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach*. Journal of Applied Psychology, 87, 66 – 80, 2002.

ROWSON, A. M. *Using 360 degree feedback instruments up, down and around the world: implications for global implementation and use of multi-rater feedback*. International Journal of Selection and Assessment, 6, 45 – 48, 1998.

RUSSELL, C. J.; COLELLA, A.; BOBKO, P. *Expanding the context of utility: the strategic impact of personnel selection*. Personnel Psychology, 46, 781 – 801, 1993.

RUSSELL, C. J.; DOMM, D. R. *Two field tests of an explanation of assessment centre validity*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68, 25 – 47, 1995.

RYAN, A. M.; MCFARLAND, L.; BARON, H.; PAGE, R. *An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice*. Personnel Psychology, 52, 359 – 391, 1999.

SAARI, L. M.; JOHNSON, T. R.; MCLAUGHLIN, S. D.; ZIMMERLE, D. M. *A survey of management training and education practices in U.S. companies*. Personnel Psychology, 41, 731 – 743, 1988.

SAGIE, A.; KOSLOWSKY, M. *Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an application of path-goal theory*. Journal of Organizational Behavior, 15, 37 – 47, 1994.

SALGADO, J. F. *Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 323 – 346, 2003

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. *Emotional intelligence*. Imagination, Cognition and Personality, 9, 185 – 211, 1989.

SANCHEZ, J. I.; FRASER, S. L. *On the choice of scales for task analysis*. Journal of Applied Psychology, 77, 545 – 553, 1992.

SANCHEZ, J. I.; LEVINE, E. L. *The impact of raters' cognition on judgment accuracy: an extension to the job analysis domain*. Journal of

Business and Psychology, 9, 47 – 57, 1994.

SANCHEZ, J. I.; LEVINE, E. L. *Accuracy or consequential validity: which is the better standard for job analysis data?* Journal of Organizational Behavior, 21, 809 – 818, 2000.

SARAFINO, E. P. *Health psychology: biopsychosocial interactions*. New York, NY: John Wiley, 1990.

SAVERY, L. K.; WOODEN, M. *The relative influence of life events and hassles on work-related injuries: some Australian evidence*. Human Relations, 47, 283 – 305, 1994.

SCANDURA, T. A.; LANKAU, M. J. *Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*. Journal of Organizational Behavior, 18, 377 – 391, 1997.

SCHAUBROECK, J.; KUEHN, K. *Research design in industrial and organizational psychology*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1992* (pp. 99 – 121.). Chichester, England: John Wiley, 1992.

SCHEIN, V. E.; MUELLER, R.; LITUCHY, T.; LIU, J. *Think manager — think male: a global phenomenon?* Journal of Organizational Behavior, 17, 33 – 41, 1996.

SCHIPPERS, M. C.; DEN HARTOG, D. N.; KOOPMAN, P. L.; WIENK, J. A. *Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity*. Journal of Organizational Behavior, 24, 779 – 802, 2003.

SCHLEICHER, D. J.; WATT, J. D.; GREGURAS, G. J. *Reexamining the job satisfaction – performance relationship: the complexity of attitudes*. Journal of Applied Psychology, 89, 165 – 177, 2004.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. *Development of a general solution to the problem of validity generalization*. Journal of Applied Psychology, 62, 529 – 540, 1977.

SCHMIDT, F. L.; RADER, M. *Exploring the boundary condition for interview validity: meta-analytic validity findings for a new interview type*. Personnel Psychology, 52, 445 – 464, 1999.

SCHMIDT, F. L.; ZIMMERMAN, R. D. *A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence*. Journal of Applied Psychology, 89, 553 – 561, 2004.

SCHMITT, N.; CHAN, D. *Personnel selection: a theoretical approach*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

SCHMITT, N.; GOODING, R. Z.; NOE, R. A. & KIRSCH, M. *Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics*. Personnel Psychology, 37, 407 – 422, 1984.

SCHNEIDER, K. T.; HITLAN, R. T.; RADHAKRISHNAN, P. *An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts*. Journal of Applied Psychology, 85, 3 – 12, 200.

SCHNEIDER, K. T.; SWAN, S.; FITZGERALD, L. F. *Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace: empirical evidence from two organizations*. Journal of Applied Psychology, 82, 401 – 415, 1997.

SCHRIESHEIM, C. A.; POWERS, K. J.; SCANDURA, T. A.; GARDINER, C. C.; LANKAU, M. E. *Improving construct measurement in management research: comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil surveytype instruments*. Journal of Management, 19, 385 – 417, 1993.

SCHRIESHEIM, J. F. *The social context of leader-subordinate relations: an investigation of the effects of group cohesiveness*. Journal of Applied Psychology, 65, 183 – 194, 1980

SCHWAB, D. P.; GRAMS, R. *Sex-related errors in job evaluation: a “real-world” test*. Journal of Applied Psychology, 70, 533 – 539, 1985.

SHADISH, W. R.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 2002.

SHECHTMAN, Z. *A group assessment procedure as a predictor of on-the-job performance of teachers*. Journal of Applied Psychology, 77, 383 – 387, 1992.

SHIELDS, M. *Unhappy on the job*. Health Reports, 17, 33 – 37, 2006.

SHOCKLEY, K. M.; ALLEN, T. D. *Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: an individual difference perspective*. Journal of Vocational Behavior, 76, 131 – 142, 2010.

SIMON, S. J.; WERNER, J. M. *Computer training through behavior modeling, self-paced, and instructional approaches: a field experiment*. Journal of Applied Psychology, 81, 648 – 659, 1996.

SINCLAIR, R. C. *Mood, categorization breadth, and performance appraisal: the effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 42, 22 - 46, 1988.

SITZMANN, T.; KRAIGER, K.; STEWART, D.; WISHER, R. *The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: a meta-analysis*. Personnel Psychology, 59, 623 – 664, 2006.

SIU, O. L.; LU, L.; COOPER, C. L. *Managerial stress in Hong Kong and Taiwan: a comparative study*. Journal of Managerial Psychology, 14, 6 – 25, 1999.

SMITH, C.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. *Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents*. Journal of Applied Psychology, 68, 653 – 663, 1983.

SMITH, J. E.; HAKEL, M. D. *Convergence among data sources, response bias, and reliability and validity of a structured job analysis questionnaire*. Personnel Psychology, 32, 677 – 692, 1979.

SMITH, M. J.; HURRELL, J. J., JR.; MURPHY, R. K., JR. *Stress and health effects in paced and unpaced work*. In: SALVENDY, G.; SMITH M. J. (Eds.). *Machine pacing and occupational stress* (pp. 261 – 267). London, Inglaterra: Taylor & Francis, 1981.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. *Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales*. Journal of Applied Psychology, 47, 149 – 155, 1963.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. 186, 1969.

SMITH-JENTSCH, K. A.; MATHIEU, J. E.; KRAIGER, K. *Investigating linear and interactive effects of shared mental models on safety and efficiency in a field setting*. Journal of Applied Psychology, 90, 523 – 535, 2005.

SOBEIH, T. M.; SALEM, O.; DARASEH, N.; GENAIDY, A.; SHELL, R. *Psychosocial factors and musculoskeletal disorders in the construction industry: a systematic review*. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7, 329 – 344, 2006.

SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. *Guidelines for education and training at the doctoral level in industrial/organizational psychology*. College Park: University of Maryland, 1985.

SOLOMONSON, A. L.; LANCE, C. E. *Examination of the relationship between true halo and halo error in performance ratings*. Journal of Applied Psychology, 82, 665 – 674, 1997.

SOMECH, A. *The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams*. Journal of Management, 32, 132 – 157, 2006.

SOMECH, A.; DESIVILYA, H. S.; LIDOGOSTER, H. *Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification*. Journal of Organizational Behavior, 30, 359 – 378, 2009.

SOMERS, M. J. *The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal*. Journal of Vocational Behavior, 74, 75 – 81, 2009.

SOMERS, M. J.; BIRNBAUM, D. *Racial differences in work attitudes : what you see depends on what you study*. Journal of Business and Psychology, 15, 579 – 591, 2001.

SONNENTAG, S. *Expertise in professional software design: a process study*. Journal of Applied Psychology, 83, 703 – 715, 1998.

SPARKS, K.; COOPER, C.; FRIED, Y.; SHIROM, A. *The effects of hours of work on health: a meta-analytic review*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 391 – 408, 1997.

SPECTOR, P. E. *Behavior in organizations as a function of employee's locus of control*. Psychological Bulletin, 91, 482 – 497, 1982.

SPECTOR, P. E. *Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology, 13, 693 – 713, 1985.

SPECTOR, P. E. *Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work*. Human Relations, 39, 1005 – 1016, 1986.

SPECTOR, P. E. *A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions*. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1992*, West Sussex, England: John Wiley, p. 123-151, 1992.

SPECTOR, P. E. *Job Satisfaction Survey norms*, 2008. Acessado em 1 jun. 2010, de <<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssnormtotal.html>>

SPECTOR, P. E.; BRANNICK, M. T.; COOVERT, M. D. *Job analysis*. In: COOPER C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1989* Oxford, England: John Wiley, p.281-328, 1989.

SPECTOR, P. E.; COOPER, C. L.; SANCHEZ, J. I.; O'DRISCOLL, M.; SPARKS, K.; BERNIN, P.; YU, S. *Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well-being: an ecological level international study*. Journal of Organizational Behavior, 22, 815 – 832, 2001.

SPECTOR, P. E.; DWYER, D. J.; JEX, S. M. *Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of*

multiple data sources. Journal of Applied Psychology, 73, 11 – 19, 1988.

SPECTOR, P. E.; FOX, S.; PENNEY, L. M.; BRUURSEMA, K.; GOH, A.; KESSLER, S. *The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal?* Journal of Vocational Behavior, 68, 446 – 460, 2006.

SPECTOR, P. E.; JEX, S. M. *Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health*. Journal of Applied Psychology, 76, 46 – 53, 1991.

SPIELBERGER, C. D. *State-Trait Anger Expression Inventory, research edition: professional manual*. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources, 1996.

SPRIGG, C. A.; STRIDE, C. B.; WALL, T. D.; HOLMAN, D. J.; SMITH, P. R. *Work characteristics, musculoskeletal disorders, and the mediating role of psychological strain: a study of call center employees*. Journal of Applied Psychology, 92, 1456 – 1466, 2007.

SPYCHALSKI, A. C.; QUINONES, M. A.; GAUGLER, B. B.; POHLEY, K. *A survey of assessment center practices in organizations in the United States*. Personnel Psychology, 50, 71 – 90, 1997.

STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, F. *Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models*. Personnel Psychology, 56, 155 – 194, 2003.

STAUFFER, J. M.; BUCKLEY, M. (2005). *The existence and nature of racial bias in supervisory ratings*. Journal of Applied Psychology, 90, 586 – 591, 2005.

STAW, B. M.; BELL, N. E.; CLAUSEN, J. A. *The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test*. Administrative Science Quarterly, 31, 56 – 77, 1986.

STAW, B. M.; COHEN-CHARASH, Y. *The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis: comment [Comment/Reply]*. Journal of Organizational Behavior, 26, 59 – 78, 2005.

- STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A. *Staffing work teams: development and validation of a selection test for teamwork settings*. Journal of Management, 25, 207 – 228, 1999.
- STEWART, G. L. *A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance*. Journal of Management, 32, 29 – 55, 2006.
- STEWART, G. L.; DUSTIN, S. L.; BARRICK, M. R.; DARNOLD, T. C. *Exploring the handshake in employment interviews*. Journal of Applied Psychology, 93, 1139 – 1146, 2008.
- STOGDILL, R. M. *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire — Form XII*. Columbus, OH: Ohio State University, 1963.
- STOKES, G. S.; SEARCY, C. A. *Specification of scales in biodata form development: rational vs. empirical and global vs. specific*. International Journal of Selection and Assessment, 7, 72 – 85, 1999.
- STOKES, G. S.; TOTH, C. S.; SEARCY, C. A.; STROUPE, J. P.; CARTER, G. W. *Construct/rational biodata dimensions to predict salesperson performance: report on the U.S. Department of Labor sales study*. Human Resource Management Review, 9, 185 – 218, 1999.
- STRAUS, S. G.; MILES, J. A.; LEVESQUE, L. L. *The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews*. Journal of Management, 27, 363 – 381, 2001.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990.
- STRUBE, M. J.; GARCIA, J. E. *A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness*. Psychological Bulletin, 90, 307 – 321, 1981.
- SUNDEV, L.; LINDEMAN, M. *Performance rating accuracy: convergence between supervisor assessment and sales productivity*. International Journal of Selection and Assessment, 6, 9 – 15, 1998.
- SWEENEY, P. D. & MCFARLIN, D. B. *Process and outcome: gender differences in the assessment of justice (1997)*. Journal of

Organizational Behavior, 18, 83 – 98, 1998.

SWIDER, B. W.; ZIMMERMAN, R. D. *Born to burnout: a meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes*. Journal of Vocational Behavior, 76, 487 – 506, 2010.

SY, T.; TRAM, S.; O' HARA, L. A. *Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance*. Journal of Vocational Behavior, 68, 461 – 473, 2006.

SYGNATUR, E. F.; TOSCANO, G. A. *Work-related homicides: the facts*. Compensation and Working Conditions, 3 – 8, Spring, 2000.

SYLVA, H.; MOL, S. T. *E-recruitment: a study into applicant perceptions of an online application system*. International Journal of Selection and Assessment, 17, 311 – 323, 2009.

TALAS, M. S. *Occupational exposure to blood and body fluids among Turkish nursing students during clinical practice training: frequency of needlestick/sharp injuries and hepatitis B immunisation*. Journal of Clinical Nursing, 18, 1394 – 1403, 2009.

TAYLOR, F. W. *Scientific management*. New York, NY: Harper & Row, 1911.

TAYLOR, M. S.; TRACY, K. B.; RENARD, M. K.; HARRISON, J. K.; CARROLL, S. J. *Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice*. Administrative Science Quarterly, 40, 495 – 523, 1995.

TAYLOR, P. J.; RUSS-EFT, D. F.; CHAN, D. W. *A meta-analytic review of behavior modeling training*. Journal of Applied Psychology, 90, 692 – 709, 2005.

TAYLOR, P. J.; RUSS-EFT, D. F. & TAYLOR, H. (2009). *Transfer of management training from alternative perspectives*. Journal of Applied Psychology, 94, 104 – 121.

TESLUK, P. E.; MATHIEU, J. E. *Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness*. Journal of Applied Psychology, 84, 200 - 217, 1999.

TETT, R. P.; BURNETT, D. D. *A personality trait-based interactionist model of job performance*. Journal of Applied Psychology, 88, 500 - 517, 2003

TETT, R. P.; STEELE, J. R.; BEAUREGARD, R. S. *Broad and narrow measures on both sides of the personality – job performance relationship*. Journal of Organizational Behavior, 24, 335 – 356, 2003.

THARENOU, P. *A test of reciprocal causality for absenteeism*. Journal of Organizational Behavior, 14, 269 – 287, 1993.

THORNDIKE, E. L. *Educational psychology: the psychology of learning* (Vol. 2). New York, NY: Teachers College Press, 1913.

TIMMERMAN, G.;BAJEMA, C. *The impact of organizational culture on perceptions and experiences of sexual harassment*. Journal of Vocational Behavior, 57, 188 – 205, 2000.

TOTTERDELL, P.; SPELTEN, E.; SMITH, L.; BARTON, J.; FOLKARD, S. *Recovery from work shifts: how long does it take?* Journal of Applied Psychology, 80, 43 – 57, 1995.

TOWLER, A. J. *Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance*. Personnel Psychology, 56, 363 – 381, 2003.

TREIMAN, D. J. *Job evaluation: an analytical review (Interim report to the Equal Employment Opportunity Commission)*. National Academy of Sciences, Washington, DC, 1979.

TREVOR, C. O. *Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover*. Academy of Management Journal, 44, 621 – 638, 2001.

TREVOR, C. O.; GERHART, B.; BOUDREAU, J. W. *Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions*. Journal of Applied Psychology, 82, 44 – 61, 1997.

TRIANDIS, H. C. *The future of workforce diversity in international organisations: a commentary*. Applied Psychology: An International Review, 52, 486 – 495, 2003.

TRIPLETT, N. *The dynamogenic factors in pacemaking competition*. American Journal of Psychology, 8, 507 – 533, 1897.

TRIST, E. L.; BAMFORTH, K. W. *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting*. Human Relations, 4, 3 – 38, 1951.

TUBRE, T. C.; COLLINS, J. M. *Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance*. Journal of Management, 26, 155 – 169, 2000.

TURBAN, D. B. & CABLE, D. M. *Firm reputation and applicant pool characteristics*. Journal of Organizational Behavior, 24, 733 – 751, 2003.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. *Dictionary of occupational titles* (4. ed.). Washington DC, U.S, Government Printing Office, 1977.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. *Dictionary of occupational titles* (5. ed.). Washington DC , U.S. Government Printing Office, 1991.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. *O*NET98 data dictionary release 1.0*. Washington DC, US, Department of Labor Employment and Training Administration, 1998.

VAN DE WATER, T. J. *Psychology's entrepreneurs and the marketing of industrial psychology*. Journal of Applied Psychology, 82, 486 – 499, 1997.

VAN DER VEGT, G. S.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. *Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity*. Journal of Management, 26, 633 – 655, 2000.

VAN DER VEGT, G. S.; JANSSEN, O. *Joint impact of interdependence and group diversity on innovation*. Journal of Management, 29,

729 – 751, 2003.

VAN EERDE, W. *Procrastination: selfregulation in initiating aversive goals*. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 372 – 389, 2000.

VAN EERDE, W.; THIERRY, H. *Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575 – 586, 1996.

VAN FLEET, D. D.; GRIFFIN, R. W. *Quality circles: a review and suggested research directions*. *International review of industrial and organizational psychology*: 1989. Oxford, Inglaterra: John Wiley, p. 213-233, 1989.

VAN IDEKINGE, C. H.; EIDSON, C. E., JR.; KUDISCH, J. D.; GOLDBLATT, A. M. *A biodata inventory administered via interactive voice response (IVR) technology: predictive validity, utility, and subgroup differences*. *Journal of Business and Psychology*, 18, 145 - 156, 2003.

VAN IDEKINGE, C. H.; FERRIS, G. R.; PERREWE, P. L.; PERRYMAN, A. A.; BLASS, F. R.; HEETDERKS, T. D. *Effects of selection and training on unitlevel performance over time: a latent growth modeling approach*. *Journal of Applied Psychology*, 94, 829 – 843, 2009.

VAN IDEKINGE, C. H.; TAYLOR, M. A.; EIDSON, C. E., JR. *Broad versus narrow facets of integrity: predictive validity and subgroup differences*. *Human Performance*, 18, 151 – 177, 2005.

VAN VIANEN, A. E.; FISCHER, A. H. *Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315 – 337, 2002.

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; STINGLHAMBER, F. *Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47 - 71, 2004.

VERQUER, M. L.; BEEHR, T. A.; WAGNER, S. H. *A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes*. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473 – 489, 2003.

VIDYARTHI, P. R.; LIDEN, R. C.; ANAND, S.; ERDOGAN, B.; GHOSH, S. *Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors*. Journal of Applied Psychology, 95, 849 – 861, 2010.

VIGODA, E. *Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations*. Journal of Organizational Behavior, 23, 571 – 591, 2002.

VINCHUR, A. J.; SCHIPPMANN, J. S.; SMALLEY, M.; ROTHE, H. F. *Productivity consistency of foundry chippers and grinders: a 6-year field study*. Journal of Applied Psychology, 76, 134 – 136, 1991.

VISWESVARAN, C.; SCHMIDT, F. L.; ONES, D. S. *Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences*. Journal of Applied Psychology, 90, 108 – 131, 2005.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley, 1964.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973.

WAGNER, J. A. *Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence*. Academy of Management Review, 19, 312 – 330, 1994.

WALKER, G. H.; STANTON, N. A.; SALMON, P. M.; JENKINS, D. P. *A review of sociotechnical systems theory: a classic concept for new command and control paradigms*. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 9, 479 – 499, 2008.

WALL, T. D.; CORBETT, J.; MARTIN, R.; CLEGG, C. W. JACKSON, P. R. *Advanced manufacturing technology, work design, and performance: a change study*. Journal of Applied Psychology, 75, 691 – 697, 1990.

WALL, T. D.; DAVIDS, K. *Shopfloor work organization and advanced manufacturing technology*. In: COOPER C. L.; ROBERTSON I. T. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology: 1992*. Chichester, England: John Wiley, p. 363-398, 1992.

WALL, T. D.; JACKSON, P. R.; MULLARKEY, S. & PARKER, S. K. *The demands-control model of job strain: a more specific test.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 153 – 166, 1996.

WALL, T. D.; JACKSON, P. R.; DAVIDS, K. *Operator work design and robotics system performance: a serendipitous field study.* Journal of Applied Psychology, 77, 353 – 362, 1992.

WALL, T. D.; KEMP, N. J.; JACKSON, P. R.; CLEGG, C. W. *Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment.* Academy of Management Journal, 29, 280 – 304, 1986.

WALSH, B. R.; CLARKE, E. *Post-trauma symptoms in health workers following physical and verbal aggression.* Work and Stress, 17, 170 – 181, 2003.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; ZHU, W. *How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs.* Personnel Psychology, 61, 793 – 825, 2008.

WALUMBWA, F. O.; CROPANZANO, R.; HARTNELL, C. A. *Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: a test of the mediating effects of identification and leader-member exchange.* Journal of Organizational Behavior, 30, 1103 - 1126, 2009.

WALUMBWA, F. O.; WANG, P.; LAWLER, J. J.; SHI, K. *The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 515 – 530, 2004.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace.* Journal of Applied Psychology, 85, 132 – 142, 2000.

WANEK, J. E. *Integrity and honesty testing: what do we know? How do we use it?* International Journal of Selection and Assessment, 7, 183 – 195, 1999.

WANEK, J. E.; SACKETT, P. R.; ONES, D. S. *Towards an understanding of integrity test similarities and differences: an item-level*

analysis of seven tests. Personnel Psychology, 56, 873 – 894, 2003.

WANOUS, J. P. *Installing a realistic job preview: ten tough choices.* Personnel Psychology, 42, 117 – 134, 1989.

WASTI, S. *Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes.* Journal of Vocational Behavior, 67, 290 – 308, 2005;

WATSON, D.; PENNEBAKER, J. W.; FOLGER, R. *Beyond negative affectivity: measuring stress and satisfaction in the workplace.* Journal of Organizational Behavior Management, 8, 141 – 157, 1986.

WAYNE, J. H. *Disentangling the power bases of sexual harassment: comparing gender, age, and position power.* Journal of Vocational Behavior, 57, 301 – 325, 2000.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans. e Eds.). Nova York, NY: Oxford University Press, 1947.

WEISS, D. J.; DAWIS, R.; LOFQUIST, L. H.; ENGLAND, G. W. *Instrumentation for the theory of work adjustment. (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXI).* Minneapolis, MN: University of Minnesota, 1966.

WERNER, J. M. *Dimensions that make a difference: examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings.* Journal of Applied Psychology, 79, 98 – 107, 1994.

WIESNER, W. H.; CRONSHAW, S. F. *A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview.* Journal of Occupational Psychology, 61, 275 – 290, 1988.

WILLIAMS, M. L.; MCDANIEL, M. A.; NGUYEN, N. T. *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction.* Journal of Applied Psychology, 91, 392 – 413, 2006.

WILLIS, T. A.; O'CONNOR, D. B.; SMITH, L. *Investigating effortreward imbalance and work-family conflict in relation to*

morningness/eveningness and shift work. *Work and Stress*, 22, 125 – 137, 2008.

WILLNESS, C. R.; STEEL, P.; LEE, K. *A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment*. *Personnel Psychology*, 60, 127 – 162, 2007.

WILSON, M. A.; HARVEY, R. J.; MACY, B. A. *Repeating items to estimate the test-retest reliability of task inventory ratings*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 158 – 163, 1990.

WINTERTON, J. *Social and technological characteristics of coal-face work: a temporal and spatial analysis*. *Human Relations*, 47, 89 – 118, 1994.

WITT, L.; NYE, L. G. *Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910 – 917, 1992.

WOFFORD, J.; LISKA, L. Z. *Path-goal theories of leadership: a meta-analysis*. *Journal of Management*, 19, 857 – 876, 1993.

YANG, H.; SCHNALL, P. L.; JAUREGUI, M.; SU, T. C.; BAKER, D. *Work hours and self-reported hypertension among working people in California*. *Hypertension*, 48, 744 – 750, 2006.

YANG, L. Q.; CHE, H.; SPECTOR, P. E. *Job stress and well-being: an examination from the view of person-environment fit*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 567 – 587, 2008.

YEARTA, S. K.; MAITLIS, S.; BRINER, R. B. *An exploratory study of goal setting in theory and practice: a motivational technique that works?* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 237 – 252, 1995.

YOUNG, A. M.; PERREWÉ, P. L. *The role of expectations in the mentoring exchange: an analysis of mentor and protégé expectations in relation to perceived support*. *Journal of Managerial Issues*, 16, 103 – 126, 2004.

YUKL, G. A. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.

YUKL, G. A.; LATHAM, G. P. *Consequences of reinforcement schedules and incentive magnitudes for employee performance: problems encountered in an industrial setting*. Journal of Applied Psychology, 60, 294 – 298, 1975.

YUN, G. J.; DONAHUE, L. M.; DUDLEY, N. M.; MCFARLAND, L. A. *Rater personality, rating format, and social context: implications for performance appraisal ratings*. International Journal of Selection and Assessment, 13, 97 – 107, 2005.

ZAJONC, R. B. *Social facilitation*. Science, 149, 269 – 274, 1965.

ZAPF, D. *Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations*. Human Resource Management Review, 12, 237 – 268, 2002.

ZELLARS, K. L.; PERREWÉ, P. L.; ROSSI, A. M.; TEPPER, B. J.; FERRIS, G. R. *Moderating effects of political skill, perceived control, and jobrelated self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain*. Journal of Organizational Behavior, 29, 549 – 571, 2008.

ZIBARRAS, L. D.; WOODS, S. A. *A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 499 – 511, 2010.

ZICKAR, M. J. *Remembering Arthur Kornhauser: industrial psychology's advocate for worker well-being*. Journal of Applied Psychology, 88, 363 – 369, 2003.

ZICKAR, M. J.; GIBBY, R. E. *Four persistent themes throughout the history of I-O psychology in the United States*. In: KOPPES, L. L.; THAYER, P. W.; VINCHUR, A. J.; SALAS, E. (Eds.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p.61-80, 2007.

ZOHAR, D. *Thirty years of safety climate research: reflections and future directions*. Accident Analysis and Prevention, 42, 1517 – 1522, 2010.

ZOTTOLI, M. A.;WANOUS, J. P. *Recruitment source research: current status and future directions*. Human Resource Management Review, 10, 353 – 382, 2000.

1

No Brasil, podemos citar a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) – uma associação de propósitos científicos e educacionais com a finalidade de promover a produção e divulgar o conhecimento científico e tecnologias na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Esta associação reúne atualmente 246 pesquisadores, profissionais e estudantes. Para atender a essa ousada proposta, cada gestão tem procurado aperfeiçoar suas ações perseguindo o tão almejado e audacioso objetivo. Sem dúvida, algumas importantes conquistas têm marcado a história e a trajetória desta associação científica e profissional. (N.E.)

2

Note que esta seção se baseia na história do campo da psicologia organizacional como relatada por Katzell e Austin (1992), salvo indicação ao contrário.

ISBN : 9788502180451



Rua Henrique Schaumann, 270 – CEP: 05413-010

Pinheiros – TEL.: PABX (0XX11) 3613-3000

Fax: (11) 3611-3308 – Televendas: (0XX11) 3613-3344

Fax Vendas: (0XX11) 3268-3268 – São Paulo – SP

Endereço Internet: <http://www.saraivauni.com.br>

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

S727p

4. ed.

Spector, Paul E.

Psicologia nas Organizações / Paul E. Spector ; tradução Cristina Yamagami – 4.ed. São Paulo : Saraiva, 2012.

Tradução de: Industrial and organizational psychology, 4th ed.

Inclui bibliografia

ISBN 9788502180451

1. Comportamento organizacional – Aspectos psicológicos

2. Comportamento organizacional 3. Administração de pessoal I. Título.

12-5889

CDD: 658.4063

CDU: 005.32

Direção editorial Flávia Alves Bravin

Coordenação editorial Rita de Cássia da Silva

Editora – Aquisições Ana Paula Matos

Editora – Universitário Luciana Cruz

Editora – Técnico Alessandra Borges

Editora – Negócios Gisele Folha Mós

Daniela Nogueira Secondo

Produção editorial

Rosana Peroni Fazolari

Produção digital

Nathalia Setrini Luiz

Suporte editorial

Najla Cruz Silva

Arte e produção

MKX Editorial

Capa

Leandro Correia

Índice para catálogo sistemático:

1. Organizações : Psicologia 158.7
2. Psicologia nas organizações 158.7

Traduzido de *Industrial and Organizational Psychology*, de Paul E. Spector.

Tradução autorizada da edição original em inglês publicada por John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 1996, 2012 Wiley & Sons, Inc.

2012 Editora Saraiva

Todos os direitos reservados.

Contato com o editorial

editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br

4ª Edição



Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei n° 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro

Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 – Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas

Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 – Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro

Fone: (0XX14) 3234-5643 – 3234-7401 – Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 – Jd. Guanabara

Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 – Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga

Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 – Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 – Setor de Indústria e Abastecimento

Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951/3344-1709 – Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto

Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 – Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro

Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 – Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha

Fone: (0XX31) 3429-8300 – Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 – Batista Campos

Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 – Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 – Prado Velho

Fone: (0XX41) 3332-4894 – Curitiba

PERNAMBUCO/ALAGOAS/PARAÍBA/R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 – Boa Vista

Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 – Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro

Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 – Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel

Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos

Fone: (0XX51) 3371- 4001 / 3371-1467 / 3371-1567 – Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)

Av. Brig. Faria Lima, 6363 – Rio Preto Shopping Center – V. São José

Fone: (0XX17) 3227-3819 / 3227-0982/3227-5249 – São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Santa Luzia, 106 – Jd. Santa Madalena

Fone: (0XX12) 3921-0732 – São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 – Barra Funda

Fone: PABX (0XX11) 3613-3666 – São Paulo

350.905.004.001
